

Reetta Sipilä

Hajautetun työn johtaminen ja sen tuomat haasteet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2016

| | |
|--|--|
| Tekijä(t) Otsikko | Reetta Sipilä Hajautetun työn johtaminen ja sen tuomat haasteet |
| Sivumäärä Aika | 43 sivua + 1 liitettä Maaliskuu 2016 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Koulutusohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja(t) | Yliopettaja Anne Perkiö |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etäjohtamista hajautetun työn näkökulmasta keskittymällä erityisesti etäjohtamisen tuomiin haasteisiin. Työ on kirjoitettu esimiehen näkökulmasta, joten siinä ei huomioida työntekijöiden mielipidettä etäjohtamisesta. Työssä ei keskitytä mihinkään yksittäiseen yritykseen tai toimialaan. Siinä käsitellään asioita, jotka pitää ottaa yleisesti huomioon toimialasta riippumatta, kun esimies työskentelee etäällä alaisistaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään hajautettu työ, hajautettu organisaatio, esimiestyö hajautetussa organisaatiossa ja etäjohtamisesta aiheutuvat haasteet. Etäjohtajuuden haasteita käsittelen pääsääntöisesti luottamuksen, työajan ja työturvallisuuden sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Työn tarkoituksena on myös selvittää laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän avulla etäjohtajien kokemuksia etäjohtajuudesta ja siitä, miten he kiinnittävät huomiota etäjohtamisesta syntyneisiin haasteisiin.</p> <p>Työssä selvisi, että etäjohtamista pidetään lähijohtamista hankalampana. Yhtenä syynä tähän nähtiin kasvokkain käytävän kommunikaation puute, minkä vuoksi valmentamisen ja tukemisen rooli koettiin vaikeutuneen. Luottamuksen tärkeys korostui läpi koko työn. Ilman molemminpuolista luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä hajautetun työn tekeminen on mahdotonta. Työssä käytetty menetelmä paljasti yhteisten pelisääntöjen tärkeyden, jotta etäjohtamisen tuomat haasteet voidaan minimoida ja luottamusta kasvattaa. Pelisääntöjen luomisella on yhteys esimiehen kokemukseen etäjohtamisesta. Jos pelisääntöjä ei ole tarkkaan määritelty, vastaajat vastasivat negatiivisemmin etäjohtajuuden kokemiin.</p> | |
| Avainsanat | hajautettu työ, etätyö, etäjohtaminen, hajautettu organisaatio |

| | |
|---|---|
| Author(s) Title | Reetta Sipilä Management of decentralized work and its challenges |
| Number of Pages Date | 43 pages + 1 appendices March 2016 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Leadership and Organizational Development |
| Instructor(s) | Anne Perkiö, Head of Degree Programme |
| <p>The aim of this study is to research decentralized leadership from the decentralized works' perspective with a focus on the challenges deriving from decentralized leadership. The text is written from the perspective of the manager, so it does not take into account employees' opinions about decentralized leadership. The thesis does not focus on one company or industry. The purpose is to deal with a general decentralized organization, its management and different challenges of decentralized organization management.</p> <p>The theoretical framework of the study deals with decentralized work, decentralized organization, decentralized leadership and the challenges posed by decentralized leadership. The theoretical framework is mainly based on the challenges that a decentralized leader faces at work. The processed challenges are trust, working hours, work safety and well-being. The purpose is also to examine with the qualitative research method how managers experience the decentralized leadership and how they pay attention to the challenges brought by decentralized leadership.</p> <p>The study showed that decentralized leadership is considered more difficult than local leadership. One reason for this was seen as the lack of face-to-face communication, which is why the role of coaching and support was felt to be become more difficult. The importance of trust was emphasized through the whole thesis. Without mutual trust between the manager and the employees decentralized work is impossible. The study revealed the importance of common rules so that the challenges posed by decentralized can be minimized and the confidence to grow. Creating rules is connected to manager's experience about the decentralized leadership. If the rules are not precisely defined, the respondents experience on decentralized leadership was more negative.</p> | |
| Keywords | decentralized work, teleworking, decentralized organization, decentralized leadership |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn taustaa | 1 |
| 1.2 | Työn tavoitteet | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön lähestymistapa | 3 |
| 1.4 | Käsitteet | 4 |
| 1.4.1 | Etätyö | 4 |
| 1.4.2 | Hajautettu työ | 5 |
| 2 | Hajautettu organisaatio | 7 |
| 2.1 | Esimiestyö hajautetussa organisaatiossa | 8 |
| 2.2 | Johtamisen erot perinteisessä ja hajautetussa organisaatiossa | 10 |
| 2.3 | Työlainsäädäntö ja työsopimuslaki | 11 |
| 3 | Etäjohtajuuden haasteet | 13 |
| 3.1 | Luottamus | 14 |
| 3.2 | Työturvallisuus | 16 |
| 3.3 | Tietoturvallisuus | 18 |
| 3.4 | Työaika | 18 |
| 3.5 | Suorituksen johtaminen | 20 |
| 3.6 | Työhyvinvointi | 21 |
| 4 | Etäjohtamisen haasteet esimiesten näkökulmasta | 23 |
| 4.1 | Sähköpostihaastattelun toteutus | 24 |
| 4.2 | Opinnäytetyön luotettavuus | 25 |
| 4.2.1 | Reliabiliteetti | 26 |
| 4.2.2 | Validiteetti | 26 |
| 4.3 | Näkemyksiä etäjohtamisen haasteista | 27 |
| 4.3.1 | Luottamus esimiehen ja alaisen välillä | 27 |
| 4.3.2 | Työturvallisuus | 28 |
| 4.3.3 | Työaika | 29 |
| 4.3.4 | Tavoitteet | 29 |
| 4.3.5 | Hyödyt | 30 |
| 4.3.6 | Haasteet | 32 |
| 5 | Johtopäätökset | 33 |
| 6 | Yhteenveto | 37 |

Liitteet

Liite 1. Sähköpostihaastattelun kysymykset

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Nykyään on paljon sellaista tietotyötä, jossa etätyötä käytetään entistä enemmän. Tietoyhteiskuntamme on mahdollistanut kehittyvän teknologian avulla työnteon muuallakin kuin varsinaisella työpaikalla. Informaatiotekniikan nopean kehittymisen vuoksi voidaan puhua, että etätyö on läpimurto uudessa työnteon kulttuurissa. (Heinonen 1995, 85.)

Yritysnäkökulmasta etätyön käyttöönoton halukkuus kasvoi 1990-luvulla osittain siksi, että tiedonsiirto muuttui turvallisemmaksi ja internet-yhteydet nopeutuivat. Informaatio- ja viestintätekniikka on mahdollistanut etätyön tekemisen, sillä uudenlaiset vuorovaikutuskeinot, kuten Skype ja Facebook ja muut videoneuvottelutyökalut, mahdollistavat yhteydenpidon missä ja milloin tahansa. (Ylöstalo 2005, 52.) Myös työpaikkojen kansainvälistyminen pakottaa organisaatioita käyttöönottamaan erilaisia työsuhteen muotoja ja työnteon tapoja. Johdon näkökulmasta etätyön houkuttelevuus voi johtua muun muassa kustannussäästöjen ja rekrytointimahdollisuuksien helpottumisen myötä.

Nopea työmarkkinoiden muuttuminen on tuonut mukanaan kiristyvän globaalisen kilpailun, tuotteiden elinkaarien muuttumisen, erikoistumisen ja nopean reagointikyvyn tarpeen, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat vauhdikkaasti. Nämä muutokset pakottavat organisaatiota muuttamaan myös organisaatorakenteitaan, jotta jatkuva kehitys, asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailuun vastaaminen on mahdollista. Soveltuvuus etätyön tekemiselle riippuu organisaation toimialasta, mutta käytännössä se sopii kaikenkokoisille organisaatioille. (Viitala & Koivunen 2014, 157.)

Teknologian kehittyminen ja etätyö ovat muokanneet yrityksistä yhä hajautuneempia. Etätyö sekä organisaatioiden ja tiimien hajautuneisuuden yleistyessä myös etäjohtamisen täytyy tulla osaksi organisaatioiden toimintaa. Esimiehen työskennellessä entistä useammin eri paikassa kuin työntekijänsä, se luo uudenlaisia haasteita johtamiselle. (Humala 2007, 7.)

Etäjohtamisen eli epäsuoran ihmisten johtamisen onnistumisen edellytys on haasteiden ja mahdollisuuksien tiedostaminen sekä esimiehen oma tahto olla hyvä etäjohtaja. Hy-

vien viestintätaitojen ja kommunikaatiotaitojen lisäksi etäjohtajuudessa on otettava huomioon tulosvastuullisuuden, ihmislähtöisyyden ja lainsäädännöllisten asioiden täyttyminen, sillä ne ovat tärkeitä niin lähi- kuin myös etäjohtamisessa. Esimiehen tulee soveltaa näitä osaamisalueita hajautettuun organisaatioon sopivaksi. (Hyppänen 2013, 32–33.)

Tarkastelen opinnäytetyössäni hajautettua työtä esimiehen näkökulmasta, sillä hyvä esimiestyö takaa parempaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Hyvän työhyvinvoinnin on huomattu linkittyvän työntekijöiden sitoutuneisuuteen sekä motivaatioon ja tätä kautta koko yrityksen parempaan tulokseen. Hyvästä esimiehestä hyötyvät siis työntekijät sekä koko organisaatio. Näkökulmaksi olen valinnut etäjohtamisen haasteet, sillä vain tiedostamalla haasteet ja ennakoimalla sekä vähentämällä niitä, pystytään takaamaan tasavertainen kohtelu kaikkia työntekijöitä kohtaa ja edesauttamaan liiketoiminnan sujuvuutta.

1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa käsitys etäjohtamisen haasteista. Käsittelen hajautettua työtä ja etänä tehtyä esimiestyötä hajautetun organisaation näkökulmasta, sillä se on organisaation muoto, jossa hajautettu työ ja etäjohtaminen ovat läsnä.

Johtamisen merkitystä pidetään tärkeänä niin liiketoiminnan kuin myös henkilöstön työnteon kannalta. Varsinkin hajautetussa organisaatiossa esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät haasteet kasvavat, sillä monet haasteet ovat vielä suhteellisen uusia uuden organisaatorakenteen myötä. Hyvällä johtamisella ja haasteisiin vastaamalla päästään lähemmäksi tehokasta työskentelyä ja liiketoiminnan päämääriä. Pyrin tällä työllä selvittämään haasteita, joita esimiesten on otettava huomioon johdettaessa etätyöntekijöitä.

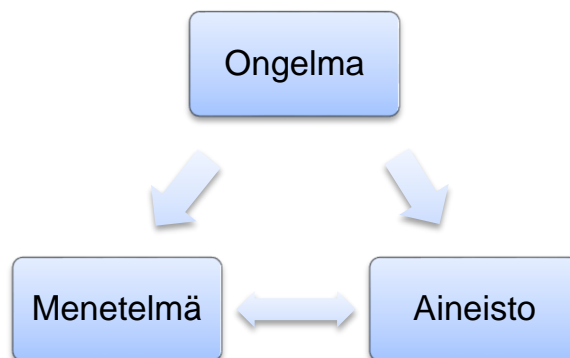
Työssäni haluan selvittää, millaisia haasteita etäjohtamisessa esiintyy. Etäjohtamisen haasteisiin haetaan vastauksia seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat etäjohtamisen haasteet hajautetun työn johtamisessa?
- Onko etäjohtamisessa ongelmia jollakin tietyllä osa-alueella?
- Mitä mieltä esimiehet ovat etäjohtamisesta?

Työn päämääränä on antaa käsitys, mitä haasteita hajautetun organisaation etäjohtamisella on. Pyrin antamaan myös tilannekatsauksen siitä, mitä mieltä tällä hetkellä ollaan etäjohtamisesta.

1.3 Opinnäytetyön lähestymistapa

Tutkimuksen lähtökohtana on ongelma, joka halutaan ratkaista. Tietyn ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan aineisto, jota tutkitaan, ja tutkimusmenetelmä, jolla aineistoa tutkitaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen lähtökohdat (Karjalainen 2000, 10).

Työssäni lähestytään ongelmaa laadullisella menetelmällä. Laadullinen menetelmä soveltuu työni tarkoitukseen parhaiten, sillä sen avulla saadaan monesti syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa kuin määrällisen menetelmän avulla. Aineiston keräämiseksi käytettäviä tiedonkeruutapoja voi laadullisessa menetelmässä olla esimerkiksi haastattelut ja havainnointi.

Laadullinen lähestymistapa soveltuu muun muassa sellaisiin tilanteisiin, jossa

1. ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys
2. ei ole kokeellisia asetelmia
3. rakennetaan teoriaa aineiston pohjalta
4. ei ole määritelty hypoteesia eli ei ole ennakkoon lyötyjä oletuksia työn tuloksista
5. halutaan saada ilmiöstä kattava kuvaus

(Kananen 2010, 41; KvaliMOTV 2015.)

Kvalitatiivinen tieto antaa vastauksen nimensä mukaisesti laatua tarkoittavaan kysymykseen. Tyypillisesti kysely- tai haastattelumenetelmissä pyritään selvittämään ihmisten mielipiteitä, asenteita ja tottumuksia. Näiden menetelmien avulla saadaan selvitettyä, miten ihmiset kokevat tietyn asian ja mitä he ajattelevat siitä. (Karjalainen 2010, 11.)

Laadullinen tieto voidaan ilmaista niin kielellisesti kuin myös numeerisesti. Opinnäytetyössäni avaan kyselyn vastaukset vain kielellisesti, sillä en koodaa aineistoa tai anna kielellisesti ilmaistuille muuttujille numeerista arvoa. (Karjalainen 2010, 19.)

Päädyin opinnäytetyössäni käyttämään sähköpostihaastattelua. Haastattelumenetelmän avulla pyrin saamaan vastauksia työni kysymyksiin ja havaitsemaan esimiesten mielipiteitä ja kokemuksia etäjohtajuudesta. Pyrin saamaan helposti ymmärrettävän katsauksen siitä, minkälaisia ongelmia esimiehet saattavat kohdata etäjohtamisessa.

1.4 Käsitteet

1.4.1 Etätyö

Vuosien varrella etätyön nimitykset ovat vaihdelleet. Etätyöllä voidaan tarkoittaa vain työnantajalle kotoa käsin tehtävää työtä tai kaikkea työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Yleisesti etätyön määritelmäksi on muodostunut sellainen työ, jota tehdään kotona tai muussa etätyöpisteessä ja josta työnantaja ja työntekijä ovat solmineet sopimuksen. (Koroma & Hyrkkänen & Rauramo 2011, 6.) Suomessa astui voimaan vuonna 2005 etätyön puitesopimus (2002), joka määrittelee etätyön seuraavasti:

”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä

myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella.”
(Etätyön puitesopimus 2 artikla 1. Kappale.)

Helle puolestaan toteaa (2004, 41), että etätyölle ei ole yhtä virallista määritelmää, vaan sitä voidaan määritellä monin tavoin. Etätyö nimitystä ei toisaalta tunneta lainkaan työlainsäädännössäkään. Ensisijaisesti työsopimus-, vuosiloma-, ja työaikalaissa tarkastellaan kotona tai työntekijän valitsemassa paikassa tehtävää työtä. (Hietala & Kivanto 2014, 27–28.)

1.4.2 Hajautettu työ

Hajautettu työ -termiä voidaan pitää työn organisoinnin tapana, joka kuvaa organisaation tekemiä hallinnollisia ratkaisuja. Hajautetusta työstä puhutaan, jos työyhteisön jäsenet työskentelevät maantieteellisesti eri toimipisteissä, mutta saman tehtävän parissa. (Koroma ym. 2011, 6.) Nätti, Pyöriä, Ojala & Anttila (2010, 53) määrittelevät hajautetun työn niin, että se on erilaisia työn organisoinnin muotoja, jotka vaihtelevat ajan ja tilan suhteen. Hajautetun työn voidaan ajatella kuvailevan paremmin nykyisen työelämän vaatimuksia kuin etätyön, sillä etätyö yhdistetään monesti vain kotona työskentelyyn. Toisaalta Helteen (2004, 44) mukaan käsitteenä hajautettu työ menee osittain päällekkäin etätyö termin kanssa. Jacksonin (1999) mukaan hajautettu työ voidaan määritellä myös virtuaalityönä tai virtuaaliitiimeinä. Puolestaan Pyöriän (2006) mukaan hajautettu työ voidaan määritellä siten, että se on työn organisointia yhteisen päämäärän saavuttamiseksi tieto- tai viestintätekniikkaa hyväksi käyttäen.

Pyöriä (2006, 248) on listannut hajautetun työn etuja ja haittoja niin yksilön, organisaation kuin myös yhteiskunnan näkökulmasta. Näitä hajautetun työn mukana tulevia etuja ja haittoja on listattu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Hajautetun työn hyviä ja huonoja puolia (Mukailtu Pyöriä 2006, 248).

| | Edut | Haitat |
|-------------------------------|---|---|
| Yksilötaso | Työaikojen joustavuus; työtyytyväisyys, motivaatio, ammattidentiteetin vahvistuminen, yksittäisten työntekijöiden parempi tuottavuus | Työ ja vapaa-ajan rajan hämartyminen; uupuminen, ergonomiset ongelmat, stressioireet |
| | Rauhallinen ympäristö | Itsekurin puute |
| Organisaatiotaso | Rekrytoinnin helpottuminen, sillä alueellisesti hajautetut organisaatiot mahdollistaa paremman työn kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen | Työnantajat käyttävät etätyöskentelyä minimoidakseen kuluja |
| | Vahvemmat luottamussuhteet työnantajan ja työntekijän välillä; työntekijällä enemmän vastuuta ja vapautta | Uusien valvonta ja kontrollivälineiden etsintä; yksityisyys häiriintyy ja tietoturvaongelmat lisääntyvät |
| | Etätyö luo dynaamisen ja modernin työantajakuva | Kun etätyöntekijä on poissa silmistä, hän on myös helposti poissa mielestä. Työntekijän vaikeampi antaa kuva itsestään tehokkaana ja täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä |
| Yhteiskunnallinen taso | Uusien työmahdollisuuksien lisääntyminen huono-osaisimmille työvoimaryhmille; alueellisen eriarvoisuuden väheneminen, yrittäjyys | Sosiaalinen eristäytyminen; organisaatioiden epävirallinen vuorovaikutus kärsii, ammattiyhdistysten vaikutusvalta ja toimintaedellytykset heikkenevät |
| | Haitalliset ympäristövaikutukset vähenevät työmatkaliikenteen poistuessa | |

Ojalan (2014, 58) mukaan hajautettu työ -termi toimii ylätasen käsitteenä, jonka alle on ryhmitelty seuraavat käsitteet:

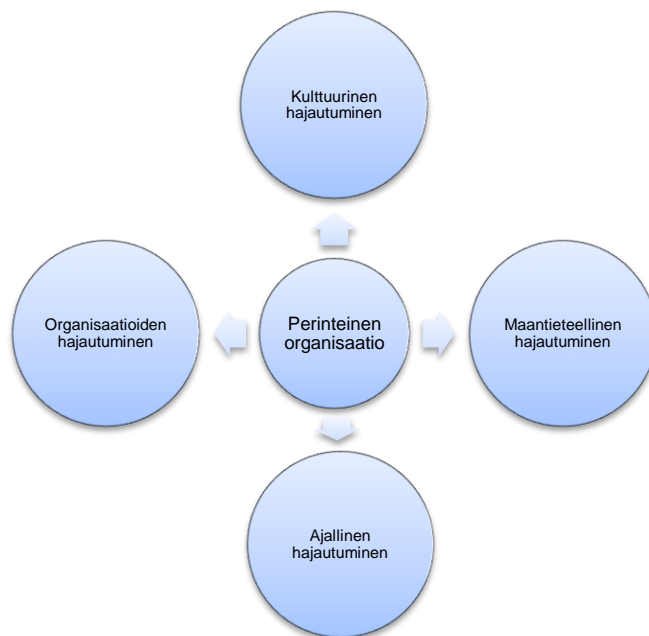
- Mobilityö, joka on liikkuvaa työtä eikä siinä ole paljolti tietointensiivistä sisältöä.
- Mobiili ja/tai virtuaalinen e-työ, joka on liikkuvaa työtä ja sisältää tietotyötä. Työhön sisältyy fyysistä liikkumista ja/tai työntekoa virtuaalisissa tietoverkoissa.
- Kotona tehtävä työ

Etätyöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työmuotoa, jota tehdään työpaikan ulkopuolella ilman paikka- tai aikasidonnaisuuksia. Päädyin Ojalan (2014) määrittelyyn, joka nostaa hajautettu työ -käsitteen yläkäsitteeksi, joka puolestaan pitää sisällään erilaisia etätyömuotoja.

2 Hajautettu organisaatio

Hajautetun organisaation käsitteeseen liitetään monesti eripaikkaisuus, eriaikaisuus, liikkuvuus, määräaikaaisuus ja sähköisen viestinnän ja teknologian läsnäolo. Näitä ulottuvuuksia voidaan pitää hajautetun organisaation tunnusmerkkeinä ja haasteina. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 37-40.)

Humalan (2007, 9) mukaan hajautettuja organisaatioita ovat maantieteellisesti hajautuneet organisaatiot, ajallisesti hajautuneet organisaatiot ja organisaatioiden rajat ylittävät organisaatiot. Shin (2005) lisää Humalan määritelmään kulttuurisen hajautuneisuuden.



Kuvio 2. Hajautetun organisaation ulottuvuudet. (Mukailtu Shin 2005, 331–332).

Hajautetussa organisaatiossa eripaikkaisuudella tarkoitetaan, että organisaatiolla ei välttämättä ole toimistoa lainkaan, sillä työntekijät voivat työskennellä fyysisesti eripuolilla maata tai maailmaa. Työntekijät voivat työskennellä esimerkiksi kokopäiväisesti asiakkaiden tiloissa tai eri työnantajien alaisuudessa. Globalisoituminen ja hajautetun organisaation muoto mahdollistaa työn tekemisen myös ajallisesti peräkkäin aikavyöhykkeiden ansiosta, jolloin työnteko on koko ajan jatkuvaa. (Vartiainen ym. 2004,

21.) Olennaista hajautetussa työskentelyssä on, että työntekijöillä on yhteinen päämäärä, jota kohden työskennellään (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 81).

Työpaikkojen sijainnilla ja liikkuvuudella on vaikutusta ihmisten väliseen kommunikointiin, sillä etäisyyden on huomattu vaikuttavan kommunikoinnin määrään. Etäisyyden kasvaessa usein yhteydenpito vähenee ja kasvokkain käydyt keskustelut ovat harvinaisempia. Yhteydenpito tapahtuu lähinnä vain sähköisten järjestelmien välityksellä, minä vuoksi muiden ryhmässä olevien läsnäoloa saattaa olla vaikea tuntea samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa. Monet työtehtävät ovat projektiluontoisia, joten määräaikaaisuutta esiintyy hajautetussa organisaatiossa paljon. (Vartiainen ym. 2004, 37; Kynsilehto 2007, 32; Aspelund 2007, 50.)

Moninkertaisen haasteen johtamiselle ja työskentelemiselle aiheuttaa, jos hajautetussa organisaatiossa työskentelee monia eri kansallisuuksia. Johtajien ja henkilöstön tulisi pystyä kohtaamaan eri yritysten toimintatapoja sekä kulttuurien kansallisia piirteitä. Tämä voi olla haastavaa, sillä kulttuurien erot liittyvät monesti sanattomaan viestintään, jota ei puolestaan pystytä havainnoimaan niin paljon toiminnan verkkopohjaisuuden vuoksi. (Matikainen 2008, 162.) Eri kulttuurit eroavat siinä, miten tietoa jaetaan. Joissakin kulttuureissa tietoa jaetaan vain pyydettyäessä, kun taas joissakin tietoa jaetaan hyvinkin avoimesti. (Rosen & Furst & Blackburn 2007, 229.)

2.1 Esimiestyö hajautetussa organisaatiossa

Nykykäsityksen mukaan esimiehen tulee nähdä ihminen työntekijän takana, joten esimiehen oppia uudenlainen vuorovaikutuksellinen toimintatapa (Viitala & Koivunen 2014, 160). Hajautetussa organisaatiossa tämä tarkoittaa uudenlaisien johtamisen ja toimintatapojen oppimista, joka vaatii uusien ajattelumallien ja asenteiden muuttumista (Viitala & Koivunen 2014, 157; Humala 2007, 23). Hajautetusta johtamisesta on käytetty nimityksiä verkkojohtaminen, etäjohtaminen, virtuaalinen johtaminen, e-johtaminen, eLeadership ja eManagement. Matikaisen (2008,162) mukaan nämä käsitteet tarkoittavat suhteellisen samaa asiaa eli sitä, miten hajallaan olevaa organisaatiota johdetaan tietotekniikan avulla. Tässä opinnäytetyössä käytän näitä käsitteitä samaa tarkoittavana asiana.

Humalan (2007, 20) mukaan johtaminen on asioiden saamista tapahtumaan ja asioiden viemistä loppuun asti. Hajautetussa organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tämän asian ei voida katsovan muuttuneen. Kokko, Vartiainen ja Hakonen (2003, 279) määrittelevät etäjohtamisen johtamisen malliksi, jossa esimies ja työntekijät ovat fyysisesti eri paikoissa. Etäjohtajalta vaaditaan kykyä vahvistaa luottamusrakenteita, motivoida työntekijöitä laaja-alaisesti, valvoa tehtyä työaikaa ja arvioida työsuorituksia. Etäjohtajuudessa on tärkeää pyrkiä kasvattamaan työntekijän tehokkuutta, unohtamatta kuitenkaan työhyvinvointia.

Hajautetun organisaation esimiehen pitää olla siis niin sanottu valmentaja, joka ei keskity pelkästään työn tuloksiin, vaan huomioi myös muut työhön kuuluvat edellytykset. Jos perusedellytykset, kuten työntekijän ajanhallinta ja hyvinvointi eivät ole kunnossa, saattaa työntekijöillä syntyä epäluottamusta esimiestä kohtaan. Esimiestyö on paljolti vision luomista, luottamuksen rakentamista ja kommunikointia hajautuneessa organisaatiossa. Etäjohtaminen vaatii esimieheltä määrätietoisuutta, jämäkkyyttä ja tulosorientoitunutta johtamistyyliä. (Humala 2007, 83; Vartiainen ym. 2004, 84–85.)

Yksi tärkeimmistä työskentelyn perusedellytyksistä on, että esimies osaa hoitaa oman johtamistehtävänsä. Nämä tehtävät koostuvat suurelta osin vuorovaikutuksesta henkilöiden välillä. Vuorovaikutuksen ollessa kunnossa puolin ja toisin, työntekijän on helpompaa tehdä oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa, jotta niin sanotun hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle onnistuu. Hyvien pelisääntöjen ja viestintävälineiden kautta pystytään pääsemään mahdollisimman tehokkaaseen vuorovaikutukseen ja dialogiin. Liian virtuaaliset ratkaisut voivat kuitenkin olla sekä esimiehen että työntekijöiden näkökulmasta hieman ongelmallisia, sillä ne jatkuvasti kehittyvät ja niiden käyttö vaatii jatkuvaa oppimista. (Humala 2007, 38; Humap 2009, 12–13.)

Tiedonkulun mahdollistamiseksi virtuaaliset ratkaisut vaativat esimiehiltä virtuaalijohtamista. Virtuaalijohtaminen on monesti olennainen asia hajautetussa organisaatiossa, sillä työntekijöiden työskentely eripaikoissa ajaa organisaation käyttämään erilaisia verkko- ja puhelinpalveluita. (Hurme 2010.) Virtuaalijohtaminen on ihmisten johtamista verkossa, minkä vuoksi se liitetään lähes aina hajautettuun organisaatioon. Tiimit, joita johdetaan virtuaalisesti määritellään monesti niin, että virtuaalitiimi on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisessa vuorovaikutuksessa jakamalla paikan, ajan ja ylittämällä organisaation rajat käyttämällä hyödyksi teknologiaa. (Lipnack & Stamps 2000, 18.) Årbergin mielestä etäjohtaminen sopii lähinnä sellaisiin tilanteisiin,

jossa välitetään täsmällistä tietoa. Hän huomauttaa, että esimerkiksi johtaminen vain sähköpostin välityksellä on haastavaa erityisesti moniselitteisien tai ikävien asioiden viestimisessä. (Åberg 2006, 116–118.)

Humalan (2007, 34) mukaan varsinkin osaamisintensiivisillä aloilla korostuu työyhteisön yhteinen arvopohja, sillä ihmisiä johdetaan paljon mielikuvien avulla verkossa työskennellessä. Mielikuvien avulla rakennetaan yhteistä näkemystä siitä, miltä tulevaisuus tulee näyttämään. Cascio & Shurygailo (2003) huomauttavatkin, että ihmisiä ei tule johtaa tehdyillä työtunneilla vaan tehtävillä ja tavoitteilla. Mäkipenska ja Niemelä (2001, 16–17) toteavat, että johtajan on tärkeää muistaa, että ihmiset eivät ole organisaatiota varten vaan organisaatiot ihmisiä varten. Ihmiset tulisi nähdä voimavarana eikä kustannustekijänä. (Erämetsä 2003, 53–74.)

2.2 Johtamisen erot perinteisessä ja hajautetussa organisaatiossa

Johtaminen on lähtökohdiltaan samanlaista perinteisessä ja hajautetussa organisaatiossa. Johtamisen perusideana on strategian jalkauttaminen sekä sen toteuttamisen valvominen ja ohjaaminen. Yleisesti kaikkeen johtamiseen liittyy selkeän suunnan ottaminen ja reitin suunnittelu, jotta sen avulla päästään haluttuun päämäärään. (Viitala 2006, 14–15.)

Johtamisen erilaisuuteen hajautetussa organisaatiossa vaikuttaa työntekijöiden sijainti. Työntekijöiden hajanaisen sijainnin vuoksi esimerkiksi organisaation viestinnän on oltava moniulotteisempaa, sillä kaikkea tarvittavaa tietoa ei voida jakaa kasvotusten. Päivittäinen kommunikointi tapahtuu pääsääntöisesti sähköisten kanavien välityksellä hajautetussa organisaatiossa, koska esimies ja henkilöstö eivät välttämättä tapaa toisiaan juuri lainkaan kasvotusten. Hajautuneessa organisaatiossa käytetään muun muassa videokonferensseja ja erilaisia ryhmäkeskusteluja korvaamaan kasvokkain käytävän kommunikoinnin. Erilaiset verkkokeskustelut ja –palaverit tulee ohjeistaa kuitenkin yhtä hyvin kuin fyysisesti tapahtuvat keskustelut. Järjestelmien käyttämiseen on saatava opastusta ja koulutusta, jotta keskustelu verkon välityksellä on mahdollista. Verkkokeskusteluissa ongelmaksi nousee sanattoman viestinnän vaikeampi ymmärtäminen, sillä eleitä ja ilmeitä voi olla vaikeampi tulkita kuvaruudun välillä.

Hajautetussa organisaatiossa on hyvä jakaa vastuuta työntekijöille itselleen, sillä esimiehellä on eri yksiköiden työntekijöitä johdettavana. Hajautuneessa organisaatiossa on usein vahvat verkostot, jotka rakentuvat eri osaamisalueista. Nämä osaamisalueet voivat olla esimerkiksi tuotekehitys, tietoturva, projektinhallinta tai asiakaspalvelu. (Pearce & Manz & Sims 2009, 235.) Pienemmässä perinteisemmässä organisaatiossa työntekijällä on usein eri osaamis- tai vastuualueita. Ideaalitilanne varsinkin hajautetussa organisaatiossa on, että työntekijä sekä esimies ovat vastuussa omasta työsuorituksesta ja työpanoksestaan. Yhdellä johtajalla ei ole aikaa tai voimavaroja huolehtia kaikesta. (Viitala 2006, 23.)

Fyysisen läsnäolon puuttumisen vuoksi on tärkeää, että hajautetun organisaation esimiehet auttavat alaisia itsensä johtamisessa. Itsenäinen ajattelu on yksi hajautetun organisaation peruselementtejä, sillä töitä tehdään monesti eri aikaan ja eri paikassa kuin muut ryhmän jäsenet. (Humala 2007, 13–15.) Matikainen (2008, 162) toteaa, että etäjohtamisen tavoitteena on koordinoida toiminnan onnistuminen ja se, että työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä. Matikaisen (2008, 162) mukaan johtajan onkin siis pystyttävä luomaan yhteistoimintakulttuuri, vaikka työntekijöiden työskentely on ajallisesti, paikallisesti, viestinnällisesti ja kulttuurillisesti hajautunutta. Etäisyyden näkökulmat ovat muodostuneet tärkeiksi johtamismallin muuttumisen myötä. Etäjohtaminen pohjautuu hajautetussa organisaatiossa enemmän pätevyyteen kuin maantieteelliseen asemaan. (Bergum 2009, 193.)

Etäjohtamisen suurin ero tavalliseen johtamiseen verrattuna on siinä, että työ tehdään teknologian välityksellä ja työn parissa työskentelevät tapaavat toisiinsa harvoin tai ei ollenkaan. Etäjohtamisessa täytyy myös perinteisten johtamistaitojen lisäksi opetella teknologisten verkkotyökalujen käyttö ja hallita verkossa olevat pelisäännöt. (Humala 2007, 15, 20.)

2.3 Työlainsäädäntö ja työsopimuslaki

Hajautetussa organisaatiossa ilmenee paljon etätyötä. Esimiehen on muistettava ottaa huomioon myös lainsäädäntö ja erinäiset sopimukset, kuten työehtosopimukset, etätyötä tekevien henkilöiden kohdalla. Esimies on työnantajan edustaja, joka on juridisesti vastuussa, että työntekijän oikeudet toteutuvat.

Työnantajan on noudatettava työlainsäädäntöä myös etäjohtamisessa. Työsopimuslaki on ehkä yksi tärkeimmistä työlainsäädännöistä, ja se on lähtökohtaisesti pakottavaa oikeutta, joten työnantaja ei voi vähentää työntekijälle kuuluvia työsopimuslaissa määrättyjä etuja ja oikeuksia. Työsopimuslain lähtökohtana työhyvinvointiin on yleisvelvoite (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §), joka jaetaan kollektiiviseen ja individualistiseen velvollisuuteen. Kollektiivinen velvollisuus on määritelty laissa seuraavasti:

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita.” (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §.)

Tämän lauseen voidaan ajatella tarkoittavan esimerkiksi toimia, joilla edistetään työpaikan ilmapiiriä ja jotka kohdistuvat yleisesti koko työpaikkaan. Individualistinen on puolestaan määritelty:

”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittää kykynsä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §.)

Tämän lauseen voidaan ajatella turvaavan hyvän opastuksen, perehdytyksen ja koulutuksen niin kuin työ sitä vaatii.

Työsopimuslain yleisvelvoitteen noudattaminen voi olla haasteellista etäjohtamisessa. Haasteita saattaa nousta jo sen ensimmäisessä lauseessa, jossa todetaan, että työnantajan tulisi edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Keskusteluiden yhteensovittaminen työntekijöiden välillä voi koitua suureksikin haasteeksi, sillä hajautetussa organisaatiossa voidaan työskennellä eri mantereilla ja aikavyöhykkeillä. On tärkeää, että yhteisiä kokouksia saataisiin järjestettyä myös työntekijöiden välille, jotta tämä työnantajan yleisvelvollisuus pystyttäisiin toteuttamaan myös hajallaan työskentelevien keskuudessa.

Työsopimuslain (2001) 2 luku 2 § velvoittaa työnantajaa kohtelemaan työntekijöitä tasa-arvoisesti ja heitä syrjimättä. Pykälässä todetaan seuraavaa:

”Työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi.” (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 2 §.)

Työnantajan on otettava työ sopimuslain 2 luvun 2 § huomioon kaikessa toiminnassaan. Etäjohtajan on oltava perillä kulttuureiden eroista, jotta hän ei syyllisty kannattamaan mitään tiettyjä kulttuurillisia tapoja.

Esimiehen kuuluu myös valvoa työntekijöidensä velvollisuuksien hoitamista. Työnantajan henkilöstöpolitiikan keskeisimpiä lähtökohtia on käsitelty työ sopimuslain 2 luvun 1§:ssa. Lain noudattamisen tarkkailu voi olla välillä hankalaa etätyöntekijöiden kohdalla, sillä esimerkiksi työajan, työturvallisuuden tai ergonomian toteutuminen saattaa olla ongelmallista. Kuitenkin etätyötä koskevassa puitesopimuksessa todetaan, että etätyöntekijällä on oikeus samoihin sovellettavan lainsäädännön ja työehtosopimusten takaamiin oikeuksiin kuin työnantajan tiloissa olevilla vastaavilla työntekijöillä. Näin ollen palvelusuhdetta koskevia lakeja, esimerkiksi virkamieslakia, työ sopimuslakia tai muuta työsuhdetta koskevia lainsäädäntöjä tai sopimuksia sovelletaan virka- tai työsuhteessa tehtävään etätyöhön.

3 Etäjohtajuuden haasteet

Esimiestyö on jatkuvaa itsensä kouluttamista, sillä maailma muuttuu nopeasti. Työtehtävät monipuolistuvat ja vaatimukset kasvavat vauhdilla. Enää ei voida ajatella, että esimiestyö on vain ja ainoastaan työtehtävien hallintaa. Esimiehen rooli valmentajana ja mahdollistajana korostuu entistä enemmän. Näin ollen kommunikaation ja oman esimerkin merkitys on kasvanut huomattavasti. Maailman nopea muuttuminen ja siitä aiheutuvat haasteet heijastuvat myös etäjohtajuuteen. Valmentaminen, tukeminen, ohjaus, palautteen antaminen ja työtulosten seuraaminen vaikeutuvat hajautetussa organisaatiossa, kun ei ole jatkuvaa kasvokkain käytävää kommunikaatiota.

Organisoivaa ja kyvykkyyksiä tarkkailevaa esimiestyötä sekä osallistavalle ja vuorovai-
kutteiselle johtamistavalle on yhä enemmän tarvetta. Toimintakelpoisen organisaation mahdollistajana voidaan pitää tasapuolista, kannustavaa ja valmentavaa esimiestyötä. (Järnlström & Vanhala 2014, 237.) Yhtenä suurimpana haasteena ihmisten johtamisessa voidaan pitää konfliktien selvittämistä. Ristiriitojen selvittäminen hankaloituu etenkin hajautetussa organisaatiossa, jos konfliktin osapuolet työskentelevät eri paikoissa ja ovat eri kulttuureista. (Avolio & Sosik & Kahai & Baker 2014, 113–114.) Esimies voi yrittää välttää ristiriitoja ennakoimalla, jolloin yksi tärkeimpiä asioita on yhteisien pelisääntöjen tekeminen ja niitä noudattaminen. Esimiehen on hajautetussa työssä vaike-

ampi välittää kuitenkin kuuntelemisen ja läsnäolon tunnetta tai motivoida työntekijöitä, sillä viestintä tapahtuu pääosin sähköisesti. (Humala 2007, 113–119.)

Keväällä 2014 Mercuri Urval toteutti kansainvälisen tutkimuksen kartoittaakseen etäjohtamisen tilaa. Tutkimuksessa oli mukana 18 maata ja yhteensä 529 kansainvälistä yritystä ja yhteisöä. Tutkimuksen tulosten mukaan noin 85 % vastaajista oli sitä mieltä, että etäjohtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa esimiesten ydinosaamista ja myös yksi yrityksen menestystekijä. (Mercuri Urval 2014, 4.) Tutkimuksessa huomattiin, että käytännön tasolla etäjohtamisessa on vielä paljon kehitettävää. On paljon tutkimuksia johtajuudesta sekä siitä, miten voidaan työskennellä tehokkaasti yhdessä, mutta virtuaalinen työympäristö on jäänyt selvästi vähemmälle huomiolle.

Haasteet hajautetun organisaation johtamisessa on hyvin samanlaisia kuin paikallisenkin työryhmän johtamisessa. Nämä haasteet voivat olla tosin normaalia haastavampia, jonka vuoksi hajautetun organisaation hallitsemista voidaan pitää haastavana. Yhtäläisesti ymmärretty sekä noudatetut toimintamallit, työohjeet ja standardit ovat asioiden käsittelyn, päätöksenteon ja hajautetun yhteistyön edellytys hajautetun työyhteisön onnistumiseksi. Esimiehen on konkretisoitava mahdollisimman hyvin tavoitteiden ja visioiden asettaminen, jotta työ saadaan mahdollisimman tasalaatuiseksi ja että sitä voi toteuttaa samalla tavalla tekopaikasta riippumatta. (Kokko & Vartiainen 2006, 83; Vartiainen ym. 2004, 127–128; Sivunen 2007, 122.) Hajautetun organisaation johtamisen haasteita voidaan määritellä esimerkiksi luottamuksen, työajan, työturvallisuuden, suorituksen johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

3.1 Luottamus

Esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista on kyky luoda alaisten kanssa suhteita, joissa on molemminpuolinen luottamus. Tämä on yksi perusedellytys, jotta etätyötä pystytään käyttämään organisaatioissa. (Harman & Bordow 1998, 307.) Luottamuksen on huomattu vähentävän myös vuorovaikutusongelmia ja konflikteja sekä parantavan tehokkuutta. Jalava ja Virtanen (2000, 56–57) ovat määritelleet luottamuksen psykologiseksi tilaksi, jossa yksilö odottaa positiivista kanssakäymistä haavoittuvaisena riskinottamisen muodossa. Heidän mukaansa epäluottamukselle tyypillistä on varautuminen ja tekojen näkeminen epämiellyttävinä seurauksina.

Nykyään esimiehen tehtävänä ei ole kontrolloida tekemistä vaan hänen on pystyttävä luottamaan omaan tiimiinsä. On huomattu, että tiimin jäsenten suunnitellessa omat työnsä, saadaan aikaan sitoutumista ja edistetään hyvää työmotivaatiota ja lisätään työtehokkuutta. (Jalava & Virtanen 2000, 57, 59.) Pini Kemppaisen (2010, 149) mukaan johtaminen on välittämistä, jonka avulla voidaan saavuttaa emotionaalista sitoutumista.

Hajautetussa organisaatiossa luottamuksen rakentaminen korostuu, sillä ei-kasvoakkain käytävässä kommunikaatiossa voi tulla helposti väärinymmärryksiä. Väärinymmärryksiä pystyy ehkäistä välttämällä esimerkiksi ironiaa. (Kokko & Vartiainen 2006: 91–92.) Kohrellin (2008) mukaan virtuaalisesti työskentelevän tiimin luottamukseen vaikuttaa myös olennaisesti kommunikaatio. Kohrellin mukaan kommunikoinnissa ja viestinnässä tulee ottaa huomioon tiheys, johdonmukaisuus, varmuus sekä ennustettavuus. Esimiehen tulisi pyrkiä olemaan johdonmukainen sanomisissaan, esimerkiksi tänään sanotun asian pitäisi päteä myös huomenna. Ristiriitaisista puheista ja vaatimuksista saattaa aiheutua luottamuksen puutetta. Ennustettavuuteen usein luetaan, että alaisia kohdellaan johdonmukaisesti ja yhdenvertaisesti. Yhdenvertaiseen kohteluun liittyy esimiehelle tärkeä kyky huomioida yksilöiden eroavaisuuksia. Maailmassa on yhtä monta erilaista persoonaa kuin on myös ihmistä. On tärkeää, että esimiehet osaavat huomioida erilaisten ihmisten tarpeet, käytösmallit ja esimerkiksi motivaatiokeinot.

Humalakin (2007, 51–52) on Kohrellin kanssa samaa mieltä. Hän kirjoittaa luottamuksen olevan tukipilari virtuaalisessa työympäristössä. Johtajan ja ryhmän jäsenten on pystyttävä luottamaan toisiinsa sitoutuneisuudessa ja kyvyssä tehdä osansa. Humalakin (2007, 51–52) korostaa avointa viestintää ja aktiivista osallistumista luottamuksen rakentamisessa. Hän on kirjoittanut, miten luottamusta voi rakentaa organisaatioon kolmen eri keinon kautta. Nämä kolme luottamuksen keinoa ovat

1. laskelmoiva luottamus
2. tietoon pohjautuva luottamus
3. samaistumiseen perustuva luottamus

Ensimmäinen keino eli laskelmoiva luottamus perustuu siihen, että luotetaan toiseen, koska yhdessä työskentelyssä hyödytään enemmän. Toinen keino on tietoon pohjautuva luottamus, jossa pitempiaikainen yhteistyö kasvattaa luottamusta ja ryhmän jäsenten tuntemista. Kolmas luottamukseen perustuva keino on kaikista syvin eli samaistu-

miseen perustuva luottamus. Tässä luottamuksen asteessa ryhmäläiset omaavat samat arvot, päämäärät ja aikomukset. Vahvemman ja kestävämmän luottamuksen rakentamiseksi esimies voi myös rohkaista työntekijöitä jakamaan muitakin asioita kuin vain työasioita. Näin ryhmäläiset oppivat tuntemaan toisia paremmin, mikä kasvattaa puolestaan luottamusta. (Humala 2007, 54–57.)

Esimiehen toiminta ja tekeminen vaikuttaa luottamuksen syntyyn samoin kuin aika, läsnäolo ja yhdessä tekeminen. Hajautuneessa organisaatiossa läsnäolon tunne on haaste esimiehelle, sillä töitä tehdään eri paikoissa ja eri aikaan. Tämän vuoksi olisi ehdottoman tärkeää, että esimies toimii lupausten mukaisesti ja läpinäkyvästi. Läsnäolon tunnetta voi myös parantaa vastaamalla aina työntekijöiden laittamiin viesteihin. Viesteihin vastaaminen on tärkeää, vaikka vastaisikin vain ”en tiedä”. Luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon on syytä kiinnittää huomiota, sillä sen on huomattu olevan yksi suurimmista stressin aiheuttajista hajautetussa organisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.)

Luottamuksen ollessa kunnossa, siitä seuraa useita positiivisia vaikutuksia esimiestyölle. Nämä positiiviset vaikutukset ovat muun muassa kommunikoinnin tehostuminen, yhteistyöhalukkuuden kasvaminen, ongelmatilanteiden ratkaisutaidon kehittyminen ja työntekijöiden nopea ryhmäytyminen. Myös työntekijöiden oppimisen on huomattu parantuvan. Luottamus toisiin ryhmän jäseniin lisää myös motivaatiota ja tiedon jakamista. (Visamo 2006, 30, 36.) Epävarmuuden läsnä ollessa luottamuksellisen ilmapiirin tärkeys korostuu, sillä usein epävarmat ideat uskalletaan nostaa esille vain riittävän turvallisessa ilmapiirissä. Epäluottamus vaikuttaa usein kommunikoinnin haluttomuuteen, mikä on puolestaan hajautetun organisaation elinehto.

Hyvällä esimiehellä tulisi siis olla kyky luottaa työntekijöihin niin heidän osaamisessaan kuin myös työmoraalissa, sillä luottamuksen puute voi laskea työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen (Vartiainen ym. 2004, 84–85). Esimiehen tulisi löytää keinot systemaattiseen luottamuksen rakentamiseen ja osoittaa luottamusta myös käytännön toiminnassa (Sydänmaanlakka 2009, 169).

3.2 Työturvallisuus

Etätyöhön sovelletaan työturvallisuus- ja työterveyslainsäädäntöä sekä tapaturmavakuutuslainsäädäntöä, sillä ne eivät määrittele työn muotoa tai paikkaa. Työnantajalla on

velvollisuus huolehtia kaikkien alaistensa työturvallisuudesta ja työterveydestä. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 8 §.) Etätyön muoto korostaa esimiehen velvollisuutta opastaa ja ohjeistaa etätyöntekijää näihin asioihin liittyvissä käytännöissä. Rauramon mukaan esimiehen vastuu ei katoa mihinkään, vaikka hänellä on rajallinen mahdollisuus valvoa etätyöntekijöiden työolosuhteita tai työn kuormitusta. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies ja alainen käy yhdessä etätyöhön liittyvät asiat huolella läpi, koska esimerkiksi kotitoimistolle ei voida tehdä työsuojelutarkastusta ilman asianmukaista lupamenettelyä, sillä kotirauha on suojattu Suomen perustuslaissa (Suomen perustuslaki 1999, 2 luku 10 §). Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työnantaja kokisi tarpeelliseksi mennä käymään työntekijän kotona työn valvomisen, johtamisen tai työsuojelusäännösten noudattamisen vuoksi, se ei ole mahdollista ilman etätyöntekijän suostumusta (Koroma & Hyrkkänen & Rauramo 2011).

Työturvallisuuslain (2002) viides luku käsittelee työtä ja työolosuhteita koskevista tarkemmista säännöksistä. Työturvallisuuslain viidennen luvun 24 §:n mukaan työnantajan on otettava huomioon, että työpisteen rakenteet ja käytettävät työvälineet on valittava, mitoitettava ja sijoitettava työn luonne ja työntekijän edellytykset huomioon ottaen ergonomisesti asianmukaisella tavalla. Viidennen luvun 33 §:n mukaan työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työpaikalla on riittävän hyvä ilmanvaihto ja riittävä pinta-ala. Viidennen luvun 34 §:n mukaan työnantajan pitäisi myös huolehtia työpisteen riittävästä valaistuksesta. Esimiehelle tulee etätöiden johtamisessa monia haasteita jo pelkästä lainnäkökulmasta. Esimiehen tulee huolehtia, että laissa määrätyt velvoitteet täyttyvät myös etätyöntekijöiden kohdalla. Usein vastuu toteuttamisesta jää kuitenkin työntekijälle.

Työnantajan yleiseen huolehtimisvelvoitteeseen liittyy, että työnantajan on suunniteltava, valittava ja toteutettava tarvittavia toimenpiteitä työolosuhteiden parantamiseksi (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 8 §). Etätyön puitesopimuksessa on myös määritelty, että työnantaja vastaa pääsääntöisesti etätyöhön tarvittavien laitteiden hankkimisesta, asentamisesta ja huollosta, jos etätyöntekijä ei käytä omia laitteita. Työnantajan velvollisuus on myös järjestää asianmukainen tekninen tuki etätyötä tekevälle.

Tapaturmavakuutuslaki koskee myös etätyötä. Kotona tehtävän etätyön vakuutusturva on sidotumpi työtilaan kuin työpaikalla työskennellessä. Korvatulla toiminnalla tulee olla olennainen yhteys tehtyyn työhön. (Tapaturmavakuutuslaki 1948, 1 luku 1 §.)

3.3 Tietoturvallisuus

Organisaation toiminnalle keskeisiä asioita ovat tiedot ja niiden turvallisuus. Organisaation toimintaympäristöä, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita turvataan kunnollisella tietojen suojauksella, ja tämä tietojen suojaus on yleensä johdon ja esimiehen tehtävä. (Valtiovarainministeriö 2011, 13.)

Esimiehen on huomioitava etätöön tietoturvallisuus kokonaisvaltaisesti. Tietoturvallisuus kattaa etätöössä koko ketjun turvaamisen etätöntekijästä ja etätöympäristöstä yrityksen järjestelmiin ja tietoihin. Esimiehen tulee olla perillä tietoturvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä, jotta hän voi ryhtyä vaadittaviin toimiin ammatillisiin tarkoituksiin käytetyn tiedon suojaamiseksi.

3.4 Työaika

Etätö mahdollistaa monelle paremman työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen, työtuottavuuden, joustavuuden ja työssä jaksamisen (Hietala & Kaivanto 2014, 28). Etätöskentelyssä on kuitenkin vaarana työajan hämärtyminen, sillä töitä voi tehdä mihin aikaan tahansa vuorokaudesta. Tämän vuoksi työn kuormitus ja rytmitys olisi syytä huomioida. Biofysiologinen rytmi voi häiriintyä liian vähästä vapaa-ajasta, jolloin oireena voi olla muun muassa unihäiriöt. (Kärkkäinen 2002, 5, 98.) Kuitenkin esimerkiksi Hartigin, Kylinin ja Johanssonin (2007) tutkimuksessa todettiin, että etätöntekijöiden ja perinteisten töntekijöiden välillä ei löytynyt selvää eroa siitä, kuinka hyvin töntekijät pääsevät irti töistään vapaa-aikana. Puolestaan Axtell (2011) on erotellut joustavan työajan vahvuuksiksi tehokkaan ajankäytön, työn tehokkuuden ja heikkouksiksi työtuntien lisääntymisen, mahdollisuuden työn ja kodin yhteensovittamiseen, stressin, työpaineen, palautumisen heikkenemisen ja mahdollisen loppuun palamisen. Axtell (2010) toteaa kuitenkin sen, että töntekijän pitäessä työstään, pystyessään itse määrittämään aikataulunsa ja saadessaan tarvittavan määrän tukea, joustava työ ei ole yhtään stressaavampaa kuin perinteisesti organisoitu työ.

Viitalan mielestä (2005, 297) esimiehen tärkein tehtävä on suunnitella ja järjestää töntekijöiden työt mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Näin pystytään minimoimaan työn kustannukset ja maksimoimaan työn tulokset. Yksi vaikuttava tekijä resurssien parhaaseen käyttöön on huomion kiinnittäminen työajan tehokkaaseen käyt-

töön. Etätyön tuomat hyödyt linkittyvät tähän ajatukseen, sillä kotoa käsin työskentelemällä säästetään työmatkoihin kuluva aika ja työpaikalla säästytään häiriötekijöiden muodostamasta ajanhukasta. Etätyö aiheuttaa kuitenkin sen, että spontaania kanssakäymistä ei pääse syntymään esimerkiksi työpaikan käytävillä ja virallinen yhteydenpito lisääntyy raportoinnin muodossa sekä etukäteen sovittujen tapaamisten ja kokouksien välityksellä. (Lautsch & Kossek & Eaton, 2009.)

Työaikalaki on yleislaki, jota sovelletaan niin yksityisoikeudellisten kuin myös julkisoikeudellisten työnantajien palveluksessa oleviin työntekijöihin, virkamiehiin ja viranhaltioihin, jos toisin ei säädetä. (Äimälä 2012.) Työajaksi luetaan aika, jolloin työntekijän on oltava työnantajan käytössä ja työhön kulunut aika (Työaikalaki 1996, 2 luku 4 §). Etäällä työskentelevän esimiehen on usein jopa mahdoton nähdä kaikkien työntekijöiden tilannetta, joten myös työntekijöille on siirrettävä vastuuta siitä, että hän kertoo esimiehelleen mahdollisista työajallisista epäkohdista. Esimies voi kuitenkin vaikuttaa omalla esimerkillään työajan rytmittämiseen. Tämä voi käytännössä näkyä niin, että esimies viestittelee alaisilleen vain työajan puitteissa.

Työaikalaki suojelee työntekijää. Lain tarkoituksena on esimerkiksi

- huolehtia työntekijöiden jaksamisesta
- suojella liian pitkiltä työpäiviltä ja työn määrältä
- luoda tietous työn sijoittumisesta päivittäin ja viikoittain
- säätää saatava korvaus työajan ylittämisestä.

(Hälikkä 2014, 10.)

Etätyö kuuluu työsopimuslain piiriin ja työnantajalla on oltava työnjohtovaltaa, koska muuten kyseessä on itsenäinen yrittäjä. Työaikalakia ei kuitenkaan sovelleta sellaiseen työhön, jota työntekijä tekee kotonaan tai muussa sellaisessa paikassa, että ei voida katsoa työnantajan asiaksi valvoa työhön kulutettua aikaa. (Työaikalaki 1996, 1 luku 2 §.) Kuitenkin työn suorittamispaikasta johtuvia soveltamisrajoituksia ei löydy valtion virka- ja työehtosopimuksessa. Tällöin sopimusta sovelletaan sen piiriin kuuluvaan henkilöstöön myös etätyötilanteissa. Etätyöhön on sovellettava työaikalakia, jos esimies voi etukäteen määrätä töiden tekemisen päivittäiset ajankohdat ja jos työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa töiden aloitus- ja lopetusajankohdat. Esimiehen tulisi pystyä myös valvoa työajan käyttöä kunkin työpäivän aikana. (Äimälä 2012.)

Etätyö joustaa elämäntilanteen mukaan, mutta etätyöntekijälle ei makseta ylityökorvausta ilman erikseen tehtyä sopimusta (Hietala & Kaivanto 2014, 27). Työehtosopimuksen mukaista normaalia työviikkoa noudatetaan myös etätyöskentelyssä. Etätyöntekijöidenkin kohdalla on tärkeää, että esimies ja työntekijä sopivat yhdessä päivittäisestä ja/tai viikoittaisesta työajasta sekä siitä, miten ja milloin työntekijän on oltava työnantajan käytettävissä. Jos työntekijä saa itse päättää oman työaikansa sijoittumisen, niin tehdystä etätyöstä ei makseta esimerkiksi ilta- tai yökorvauksia. (Hietala ja Kaivanto 2014, 29.)

Etätyön hyötyjä työntekijän näkökulmasta ovat esimerkiksi ajan ja rahan säästäminen työmatkojen poistuesssa, työrauha, työajan joustavuus ja rytmittäminen, työtehon lisääntyminen sekä työn ja perhe-elämän yhdistämisen joustavuus. Työajan joustavuus voi johtaa liian vahvaan työhön sitoutumiseen, työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen tai eristyneisyyteen, mikä on riskitekijä työuupumukselle. Esimerkiksi hajautuneessa organisaatiossa työntekijän hyvinvointi voi vaarantua, sillä mahdollisiin aikaeroihin ei voi vaikuttaa. Aikavyöhykkeet saattavat aiheuttaa ongelmia työpäivien pituuksien kanssa. Kuitenkin työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ylikuormituksen välttämiseksi hallitsemalla omaa aikaansa. Työntekijä on monessa tilanteessa niin sanotusti itse vastuussa siitä, että asettaa rajat omalle työajalle. (Humap 2009, 12–13.)

3.5 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamista pidetään yhtenä tärkeimpänä henkilöstöhallinnon prosessina, joten sitä ei saa unohtaa myöskään etäjohtamisessa. Suorituksen johtamisessa on varmistettava, että työntekijät ja tiimit tietävät, mitkä ovat organisaation perustehtävät ja päätavoitteet. Organisaation henkilökunnan tulisi olla myös perillä, mistä toiminnoista palkitaan ja mitä työltä odotetaan. Suorituksen johtamisen tärkeys korostuu hajautetussa organisaatiossa, sillä esimies ei ole muistuttamassa vieressä suorituksen johtamisen osa-alueista. Työntekijöitä tulee valmentaa ja kannustaa tavoitteiden asettamiseen, niiden arvioimiseen sekä palautteen antamiseen. (Sydänmaalakka 2009, 77.)

Suorituksen johtamisen keskeinen osa on tavoitteiden asettaminen. Etäjohtamisessa korostuu tavoitteiden asettaminen ja niiden viestintä työntekijöille, sillä ilman tietoa tavoitteista työskentely itsenäisesti päämäärää kohti on lähes mahdotonta. Tavoitteiden tulisi olla tarpeeksi haastavia, koska siten työntekijät joutuvat miettimään uudenlaisia

toimintatapoja. Tavoitteiden selkeä määrittely korostuu hajautetussa organisaatiossa, jotta työntekijät saavat selkeän suunnan työntekoon esimiehen poissa ollessakin. Tuloksen liika korostaminen ei kuitenkaan saisi olla pääasia, vaan huomiota pitäisi kiinnittää myös työntekijän oppimiseen ja kehittymiseen. (Sistonen 2008, 107–109.)

Tavoitteilla ja tuloksilla ei ole merkitystä, mikäli niistä ei saa palautetta. Palautteella voidaan palkita, ohjata työntekijää haluttuun suuntaan tai voimistaa haluttua käyttäytymistä, motivoida ja opettaa työntekijää. Hajautetussa organisaatiossa palautteen antaminen ei usein tapahdu kasvotusten, joten on tärkeää, että työntekijä saa palautteen kirjallisesti tai tietokoneohjelmien välityksellä. Etäjohtajan on annettava palaute monesti suoremmin kuin lähijohtamisessa, sillä non-verbaalinen viestintä ei välity teknologian välillä. (Humala 2007, 45–47.)

3.6 Työhyvinvointi

Käsitteenä työnhyvinvointi on hyvin laaja, joten sille ei löydy vain yhtä määritelmää. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelevät työhyvinvoinnin niin, että työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Yksi tunnettu työhyvinvoinnin määritelmä on Rauramon muunnelma Abraham Maslow'n tarvehierarkiasta. Rauramon kirjassa Työhyvinvoinnin portaat (2012) esitellään, miten kehitetään yksilön, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin portaat jaetaan viiteen perustarpeeseen, jotka ovat

1. psykofysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarve
3. liittymisen tarve
4. arvostuksen tarve
5. itsensä toteuttamisen tarve

(Rauramo 2012, 15.)

Psykofysiologiset tarpeet koostuvat arjen perustoiminnoista ja turvallisuuden tarve koostuu turvallisuuden tunteesta. Liittymisen tarpeella tarkoitetaan toimenpiteitä, jolla

yhteishenkeä tuetaan. Arvostuksen tarpeeseen voidaan lukea palkkaus, toiminnan arviointi ja sen kehittäminen. Itsensä toteuttamisen portaaseen kuuluu muun muassa omien taitojen hyödyntäminen ja uuden tiedon tuottaminen. (Työturvallisuuskeskus, Työhyvinvoinnin portaat.)

Työhyvinvointi on noussut merkittäväksi asiaksi työyhteisöissä, koska työelämän haasteet ovat lisääntyneet ja työtehtävät monipuolistuneet. Työhyvinvointi tarvitsee organisaatiossa johtamista, sillä työhyvinvointi ei synny itsestään. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista, luoda toimiva ja tuottava työyhteisön rakenne sekä kulttuuri kaikille työyhteisön jäsenille. Esimiehen hyvää itsetuntemusta ja muiden ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä voidaan pitää perustana hyvään johtajuuteen. Hyvällä johtamisella esimies pystyy vaikuttamaan työilmapiiriin, työn hallintaan ja kokemiseen oikeudenmukaisuudesta. Hajautetun organisaation esimiehille työhyvinvoinnin luominen ja ylläpitäminen tuovat yhden merkittävän haasteen, sillä virtuaalisesti työhyvinvoinnin kehittäminen ei onnistu samalla lailla kuin normaalissa organisaatiossa. Esimiehen ollessa maantieteellisesti kaukana, on vaikea tehdä arvioita siitä, mitä voidaan ja mitä pitää lähteä kehittämään. (Kokko & Vartiainen 2006, 16–17; Suonsivu 2011, 164.)

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä hyvän työhyvinvoinnin ansiosta voidaan säästyä monilta kustannuksilta, kuten sairauspoissaoloilta. Ihmisen työkyky muodostuu osaamisen lisäksi myös henkisestä hyvinvoinnista ja fyysisestä toimintakyvystä. Työ on yhteydessä ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hajautetussa organisaatiossa työntekijöitä saattaa kuormittaa negatiivisesti fyysiset, mahdollisesti vaihtuvat tilat ja sosiaalisten ympäristöjen rakenne ja määrät.

Ricterin, Meyerin ja Sommerin (2006) tutkimuksen mukaan hajautettu työ on vaativampaa kuin perinteinen työpaikkaan sidottu työ. Tutkimuksen mukaan työn lisääntyneet vaatimukset ajavat työntekijöitä väsymykseen ja stressikokemuksen kasvuun. Nurmen (2010) tutkimuksessa todettiin, että stressiä hajautetussa organisaatiossa aiheuttavat kommunikaation ja tiedonkulun vaikeudet. Nurmen tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että esimiesten sopimat kasvokkain käytävät tapaamiset kommunikaation parantamiseksi aiheuttivat lisää stressiä, muun muassa matkustelun vuoksi.

Yleisiä hajautetun organisaation työntekijöiden hyvinvointia kuormittavia tekijöitä Hyrkäsen ja Vartiaisen (2005) mukaan ovat:

- matkustaminen
- monipaikkaisuus
- kommunikaatio tietotekniikan välityksellä
- työn projektimaisuus
- kulttuurien huomioiminen
- työaika

Esimiehen tulee arvioida aiheutuuko näistä asioista liikaa haittaa työntekijän terveydelle, turvallisuudelle ja hyvinvoinnille. Yksi tärkeimmistä asioista työntekijän kannalta on saada mahdollisuus riittävään palautumiseen ja lepoon.

Lailla on säädetty työhyvinvoinnin ylläpitoon liittyviä velvoitteita, jotka koskevat myös etätyötä. Näitä lakeja ovat muun muassa työaikalain ja työturvallisuus- ja tapaturmavakuutuslain lisäksi työsopimuslaki, työterveyshuoltolaki ja yhteistoimintalaki.

4 Etäjohtamisen haasteet esimiesten näkökulmasta

Käytin työssäni laadullista lähestymistapaa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 152–155) painottavat, että tämän lähestymistavan lähtökohtana on todellisen työelämän kuvaaminen. Pyrin saamaan tietoa etäjohtajuudesta ja siitä, millaiseksi esimiehet ovat sen kokeneet ja miten he ovat huomioineet etäjohtamisen haastetekijät. Kvalitatiivinen menetelmä auttaa vastaamaan työni kysymyksiin paremmin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä, sillä kvalitatiivisen menetelmän lähtökohtana voidaan pitää aineiston moninaista tarkastelua.

Yleisesti ottaen haastattelun etuina pidetään joustavuutta ja henkilöiden tavoitettavuutta ja vastaamisprosenttia. Työssäni käytin aineiston keräämistapana sähköpostihaastattelua. Sähköpostihaastattelu on yksi strukturoidun eli lomakehaastattelun muodoista. Sähköpostihaastattelu ja sähköpostikysely eroavat toisistaan siinä, että sähköpostihaastattelu on vähemmän strukturoitu. Se sisältää myös tarvittaessa enemmän sähköpostiviestien vaihtamista haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Meho 2006, 1284)

Minulle tärkeänä sähköpostihaastattelun etuna on se, että se tavoittaa myös kauempana työskentelevät ja vaikeasti tavoitettavat henkilöt. Tutkintamenetelmänä sähköpostihaastattelu on myös edullinen, sillä matkoja ei tarvitse kustantaa henkilökohtaisiin tapaamisiin. Haastattelin työhöni esimiehiä, jotka johtavat työntekijöitään etäältä. Mielestäni sähköpostihaastattelu oli kohderyhmääni sopiva, sillä he käyttävät sähköpostia työssään päivittäin.

4.1 Sähköpostihaastattelun toteutus

Aluksi mietin työni kohderyhmää. Tutkin internetistä eri organisaatioita, joissa etäjohtaminen on osa johtamisjärjestelmää. Päätin, etten hae vain tietyn alan organisaatioita, vaan pyrin löytämään mahdollisimman monipuolisesti etäjohtajia eri aloilta. Aluksi tutkin internetistä eri yrityksiä ja vaihtoehtoja, keitä voisin pyytää haastateltavakseni. Lopuksi päädyin kahteentoista eri organisaatioon. Nämä organisaatiot ja esimiehet valikoituivat organisaation koon ja organisaation toimialan perusteella. Laitoin organisaatioiden johtohenkilöille sähköpostilla kyselyn 22.10.2015 ja kysyin heidän kiinnostuksestaan vastata muutamaa etäjohtajuutta koskevaan kysymykseen. Työssäni henkilöt ja yritykset pysyvät nimettöminä.

Ensimmäisen viikon aikana sain kuusi myöntävää vastausta ja yhden kielteisen. Pyysin saamaan vastaukset parin viikon aikana. En kuitenkaan saanut kaikkia vastauksia määrätyssä ajassa, joten laitoin muistutussähköpostin 10.11. ja muistutin vastaamisesta. Olin saanut yhteensä kuusi vastausta 17.11. mennessä ja totesin näiden vastausten riittävän otannan kooksi. Taulukossa 2 on eriteltyinä haastateltavien taustatekijät.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuvien esimiesten taustatekijät

| | Sukupuoli | Työkokemus esimiehenä | Alaisten mää- rä | Organisaation koko |
|------------------------|-----------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Haastateltava 1 | Nainen | 17 vuotta | 20–28 | 140 |
| Haastateltava 2 | Mies | 20 | 4 suoraa, 40 epäsuoraa | 45 |
| Haastateltava 3 | Mies | 34 vuotta | 12 | 3700 |
| Haastateltava 4 | Nainen | 4 vuotta | 1 | 2 |
| Haastateltava 5 | Mies | 17 vuotta | 5-8 | 100 |
| Haastateltava 6 | Mies | 10 kuukautta | 4 | yli 200 |

Haastatteluun lupautuneille esimiehille laitoin haastattelukysymykset niin, ettei vastaanottajan tarvinnut avata liitetiedostoa erikseen. Mitä helpompaa vastaamisesta tehdään, sitä parempi vastausprosentti yleensä on. Pysin tekemään kysymyksistä myös selkeitä, jotta mahdollisilta väärintulkinnoilta välttyttäisiin kasvokkain käytävän kanssa käymisen puutteen vuoksi. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyöni liitteenä (Liite 1).

4.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Yksi työn tärkeä osa on sen luotettavuuden arviointi. Luotettavuutta tutkiessa käsitteinä käytetään yleensä ottaen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan monesti toimintavarmuutta tai pysyvyyttä ja validiteetilla pätevyyttä. (KvaliMOTV 2015.)

Laadullisessa menetelmässä reliabiliteetin ja validiteetin käyttämisen sopivuus vaihtelee tilanteen mukaan. Laadullinen menetelmä poikkeaa määrällisestä menetelmästä, joten on vaikeaa arvioida näiden menetelmien luotettavuutta ja pätevyyttä samalla tavalla. (KvaliMOTV 2015.)

4.2.1 Reliabiliteetti

Menetelmän reliaabelius osoittaa aineiston käsittelyn ja analysoinnin luotettavuutta ja tulosten toistettavuutta. Käytetyn menetelmän tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia. Laadullisen menetelmän reliabiliteettia arvioitaessa voidaan nähdä kolme kohtaa, jotka ovat:

- 1) Erityisen metodin reliaabeliuden arviointi eli annetaanko vastauksia, jotka ovat stereotyyppisiä ja sosiaalisesti hyväksyttävissä, jotka eivät näin ollen välttämättä ole luotettavia.
- 2) Ajallinen reliaabelius eli havaintojen tai mittausten pysyvyys eri ajankohtina. Laadullisessa menetelmässä nousee ongelmaksi kuitenkin se, että yleensä ei olla tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa.
- 3) Johdonmukaisuus tuloksissa. Kuitenkin laadullisessa menetelmässä vastaukset saattavat poiketa toisistaan, jolloin haasteeksi nousee se, miten moninaiset tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa. (KvaliMOTV 2015.)

Tässä työssä laitoin kysymykset henkilöille sähköpostilla, joten sain vastaukset kysymyksiini kirjallisena. Sähköpostihaastattelussa haastattelija ei saa muuta tietoa kuin sen, mitä vastauksiin on kirjoitettu. Tämä vähentää haastattelijan mahdollista vaikuttamista vastauksiin tai sanattoman viestinnän vääriä tulkintoja. Vastaukset voivat toki jäädä lyhyiksi, jos haastateltavan suullinen ilmaisu olisi vahvempaa ja monipuolisempaa kuin kirjallinen ilmaisu. (Meho 2006, 1289.)

4.2.2 Validiteetti

Laadullisessa menetelmässä validiteettia huomioidaan monesti enemmän kuin reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan menetelmän pätevyyttä eli sitä, ovatko menetelmässä saadut tulokset ja päätelmät niin sanotusti oikeita. Toisin sanoen onko menetelmä mitannut sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (KvaliMOTV 2015.)

Laadullisen menetelmän pätevyys voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Laadullisella lähestymistavalla voidaan arvioida tuloksia pintaraapaisuna tai tutkia saatuja tuloksia enemmän. Yleensä tutkittavasti ilmiöstä ei saada tuotettua täydell-

listä vastausta tai ymmärrystä tutkittavaan asiaan, sillä laadullista menetelmää on vaikea kuvata juuri niin kuin se on tutkijalle ilmennyt. (KvaliMOTV 2015.)

Halusin löytää työhöni henkilöitä, jotka ovat toimineet esimiehiä eripituisia aikoja ja joilla alaisten määrä ei ole sama. Halusin löytää nämä henkilöt myös erikokoisista yrityksistä ja eri toimialoilta, jotta saataisiin mahdollisimman laajasti näkemyksiä etäjohtajuudesta. Sain vastauksia myös maantieteellisesti laaja-alaisesti. Uskon, että varsinkin eri elämäntilanteissa olevat ihmiset kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin eri näkökulmasta, vaikka kyse olisikin samasta aiheesta. Valitsemalla haastateltaviksi mahdollisimman poikkeavia henkilöitä, on helpompi nähdä nouseeko joku tietty asia esille erityisen paljon, riippumatta siitä, onko organisaation koko millainen tai onko henkilön kokemus esimiehenä kuinka paljon.

Analysoidessani vastauksia huomasin, että vastaukset eivät poikenneet toisistaan suuressa määrin, joten kysymysten voidaan arvioida olevan rakennettu hyvin ja niin, etteivät mahdolliset taustatekijät pääse vaikuttamaan ratkaisevasti vastauksien laatuun. Koska taustatekijöiden ei nähty vaikuttavan vastauksiin, ne voidaan jättää pois haastattelun tuloksien tarkemmasta analysoinnista.

4.3 Näkemyksiä etäjohtamisen haasteista

4.3.1 Luottamus esimiehen ja alaisen välillä

Kaikissa haastateltavien vastauksissa nousi esille luottamuksen tärkeys työsuhteessa. Lähes kaikki vastaajista painottivat, että kaiken johtamisen perustana on luottamus, ja tämä luottamus korostuu varsinkin hajautetussa organisaatiossa, sillä kasvokkain käytävää keskustelua esiintyy harvoin ja keskustelu ei ole muutenkaan aina työntekijän kanssa jatkuvaa. Myös lähes kaikissa vastauksissa korostettiin sitä, että esimiehen tulee olla laatinut pelisäännöt ja ohjeistukset etätyöntekijöille ja etätyöntekijöiden tulee noudattaa näitä. Mikäli molemmat osapuolet noudattavat sovittuja sääntöjä, luottamus syntyy ja säilyy varmemmin osapuolten välillä. Seuraava vastaus oli tyypillinen saaduissa vastauksissa:

”Luottamuksen merkitys esimiehen ja alaisen välillä korostuu hajautetussa organisaatiossa, koska kanssakäyminen esimiehen ja alaisen välillä ei ole jatkuvaa” (Haastateltava 6).

Yhdessä vastauksessa nousi esille myös, että jos luottamuksessa on puutteita, johtamisesta tulee usein kontrolloivaa. Kontrolloiva johtaminen puolestaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä tätä kautta työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

”Luottamus on yhteistyön perusta. Ilman sitä etätyöskentelystä tulisi kontrolloivaa johtamista, jolla puolestaan on kielteinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Lähtökohtana etätyöskentelyssä tulee olla se, että luottamus on eikä se, että sitä ei olisi. Työntekijä tietää keinot ja kanavat, jolloin saa esimieheen tarvittaessa yhteyden ja tukea ja esimies saa työntekijään yhteyden, kun tulee tarve keskusteluun, aivan samalla tavoin kuin työskenneltäessä samoissa tiloissa.” (Haastateltava 4.)

4.3.2 Työturvallisuus

Vastauksista voidaan nähdä, että esimiesten suhtautuminen työturvallisuuteen poikkeavat toisistaan huomattavasti. Ääripäinä olivat vastaukset, jossa yksi esimies ei ole kiinnittänyt huomiota työturvallisuuteen muuten kuin katsomalla vakuutukset ja työnperusedellytykset. Muuten hän jättää työturvallisuudesta huolehtimisen alaisten omalle vastuulle. Puolestaan toinen esimies kertoi, että heillä on tarkat ohjeistukset tietoturvaan, ergonomiaan sekä muuhun työturvallisuuteen liittyen. Vain tässä kyseisessä vastauksessa nousi ergonomian ja tietoturvallisuuden asiat esille.

Useimmissa vastauksissa nousi esille, että työntekijöihin luotetaan myös työturvallisuusasioissa. Vain yksi esimies esimerkiksi kertoi pyytävänsä raportit paikasta ja osallistumisesta eri tilaisuuksiin.

Yksi haastateltava otti ajallisen kuormittavuuden esille:

”Työmme on asiantuntijatyötä, joten työn luonne ei sisällä työturvallisuusriskejä. Työn ajallinen kuormittavuus on ainoa työturvallisuusriski, ja työpäivien pituus pidetään maltillisena tiiviin ja avoimen esimies/alaiskommunikoinnin turvin.” (Haastateltava 4.)

Esille nousi myös se, että mikäli yritys toimii useissa eri maissa, täytyy työturvallisuuden huomioida eri lainsäädännöt ja paikalliset tavat:

”Vaikka osaamisalue keskitettäisiin tiettyyn yhteiseen globaaliin organisaatioon, tarvitaan siitä huolimatta paikallista tukea ja paikallisen lainsäädännön tuntemusta (työturvallisuus, terveydenhoito, kiinteistöpalvelut, yms.).” (Haastateltava 5.)

4.3.3 Työaika

Kaikkien haastattelujen vastauksissa ilmeni, että etätyöntekijöiden kohdalla työajan valvonta on sattumanvaraista tai sitä ei ole ollenkaan. Työaikaa tärkeämpänä asiana pidettiin sitä, että hommat saadaan hoidettua niille määrättyssä ajassa. Haastatteluissa mainittiinkin, että työajankäytön sijasta tarkastelun painopiste on enemmänkin työn tuloksellisuudessa.

Myös luottamuksen tärkeys nousi suurissa osassa haastatteluissa esille työajan seurannan kohdalla. Monet haastattelemani esimiehet näkivät, että työntekijöillä olisi velvollisuus ilmoittaa, mikäli ongelmia ajankäytössä ilmenee.

Yksi vastanneista kertoi, että etätyöntekijät ovat kuukausipalkan piirissä, joten ylitöitä ei tarvitse huomioida:

”Etätyötä tekevät ovat kuukausipalkan piirissä ja eivät laske ylitöitä.” (Haastateltava 3.)

Eräs esimies vastasi, että ei ole tarkkaillut työaikaa, sillä haluaa ihmisillä olevan vapaat kädet sen suhteen:

”En ole tarkkaillut työaikaa. Olen antanut työntekijöille vapaat kädet.” (Haastateltava 2.)

Vain yksi vastanneista esimiehistä nosti esille sen, että hän näkee ja seuraa koko tiimin työtunteja työajanjärjestelmän kautta. Hän mainitsi luottamuksen tärkeyden myös ajankäytön hallinnassa osapuolten välillä. Hän mainitsi kuitenkin saman, minkä moni muukin vastaaja, että pääasia lopulta on, että työt tulevat hoidettua.

4.3.4 Tavoitteet

Tavoitteiden suorittaminen kuuluu osana luottamukseen ja ajankäytön hallintaan. Kuten aikaisemmissa vastauksissa on tullut ilmi niin, monesti etäjohtajat pitävät tavoitteiden saavuttamista esimerkiksi työajan käytön kontrollointia tärkeämpänä.

Muutama vastaajista kertoi, että heille on tärkeää sopia yhdessä työntekijän kanssa tavoitteista. Vastauksissa mainittiin, että tavoitteista sopiminen tulisi tapahtua mieluiten

kasvotusten ja vain pakkotilanteissa puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Tavoitteiden seurannan mainittiin tapahtuu myös näitä samoja kanavia käyttäen.

Noin puolet vastaajista vastasivat, että tavoitteiden tulee olla tarkasti määriteltyjä. Myös noin puolet vastasi, että tavoitteiden tulisi olla myös mitattavissa olevia, jotta tarkka määrittely onnistuu. Muutama vastaajista nosti esille vuorovaikutuksen tärkeyden suunnitellessa tavoitteita, jotta tavoitteet ovat molemmille osapuolille ymmärrettäviä ja selkeitä eikä mielipiteisiin perustuvia. Seuraava vastaus kokoaa monet eri vastaukset yhteen:

”Tavoitteet ja niiden mittaaminen sovitaan alaisen ja esimiehen kesken puolivuositain. Niiden tulee olla linjassa yrityksen yleisten tavoitteiden kanssa ja niiden tulee olla selkeästi mitattavissa (aika, EURO, kappalemäärä, yms.), ne eivät saa olla mielipiteisiin perustuvia tavoitteita, joista syntyy jälkikäteen alaisen ja esimiehen välille tulkintaerimielisyyksiä.” (Haastateltava 5.)

Vain yksi esimies mainitsi, että heillä etätyöntekijöiden tavoitteet voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä:

”Sovimme yhdessä tavoitteet, joihin pyritään. Tavoitteet ovat määrällisiä sekä laadullisia, mm. Asiakastapaamisten määrä, uusien sopimusten määrä, markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuus, koulutuksista saatu palaute.” (Haastateltava 4.)

Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että tulosten seuranta ei ole tavallista vaikeampaa etätyöntekijöiden kohdalla. Eräs vastaajista kirjoittikin seuraavaa:

”Minulta on kysytty joskus, miten valvon etänä olevien työntekoa. Vastaukseni on, että miten valvon toimistolla olevien? Tässäkin luottamuksella on iso rooli.” (Haastateltava 1.)

4.3.5 Hyödyt

Yksi kriittinen hyöty tai pakko etäjohtamisella nähtiin olevan se, että jos osaaminen ja resurssit on järkevä hajasijoittaa useaan kaupunkiin tai jopa maanosaan, etäjohtaminen on ainut keino saada haluttu osaamisalue samaan organisaatioon.

Noin puolet vastaajista näki etätyöskentelyn hyvin positiivisena asiana, sillä se mahdollistaa tehokkaan ja joustavan työskentelyn. Seuraavat vastaukset antavat kuvan siitä, mitä suurin osa vastaajista ajattelee:

"Työntekijän etätyöskentely ja esimiehen etäjohtaminen mahdollistaa joustavan ja tehokkaan työskentelyn, ajasta ja paikasta riippumatta." (Haastateltava 4.)

"Tehokkuus, niin ajankäytössä kuin myös kustannuksissa." (Haastateltava 3.)

Joustavuudella nähtiin olevan positiivinen vaikutus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Tehokkuuden nähtiin kasvavan, sillä keskittyminen töihin on monesti etätöissä parempaa, koska keskeytykset ovat usein harvempia ja työympäristö usein on rauhallisempi. Työhyvinvointiin nähtiin vaikuttavan myös työrauhan lisääntyminen, jonka nähtiin puolestaan pienentävän työn kuormittavuutta. Työhyvinvoinnin paranemista perusteltiin lisäksi sillä, että työpäivien pituus pysyy maltillisena, kun työmatkoihin ei kulu aikaa:

"Matkustamiseen tarvittava käytettävä aika pystytään käyttämään työn tekemiseen, jolloin kokonaistyöaika pysyy hallinnassa. Työpaikalle matkustamiseen kuuluva aika ei ole pois vapaa-ajasta, kun matkustusaika on käytännössä työaikaa." (Haastateltava 4.)

Työmatkan poistumisen nähtiin myös olevan ekologista ja parantavan työturvallisuutta, sillä huonolla säällä ei tarvitse lähteä liukastelemaan liikenteeseen.

Etätyöllä on nähty myös yhteys sairauspoissaolojen vähentymiseen. Yhdessä vastauksessa oli ilmaistu sairauspoissaolojen väheneminen seuraavasti:

"Jos on sellainen vointi, että on tulossa kipeäksi, voidaan etänä tehdä työtä herkemmin ja tunnustella voinnin kehittymistä." (Haastateltava 1.)

Muutamassa vastauksessa mainittiin, että asiakastyytyväisyys paranee hajautetussa työskentelyssä. Asiaa oli perusteltu seuraavasti:

"Pystymme vastaamaan asiakkaidemme tarpeisiin joustavammin, kun emme ole sidottuja virallisiin toimistotyö- tai virka-aikoihin." (Haastateltava 4.)

"Tiimissäni on havainto, että asiakaspuheluissa on selvästi etätoimistolla parempi keskittymiskyky ja tuntuu, että asiakkaille on enemmän aikaa." (Haastateltava 1.)

Vain yksi näki hajautetun tiimin etuna sen, että tiimin jäsenet ovat itsenäisempiä ja oma-aloitteisempia kuin silloin, että koko tiimi istuisi samoissa tiloissa. Myös vain yksi vastaajista näki etätyöskentelyn tuomaksi hyödyksi sen, että työnantajamielikuva monesti kohenee ja henkilöstö sitoutuu paremmin työnantajaan. Yksi vastaajista nosti kus-

tannustehokkuuden hyödyn, sillä hajautetussa työssä työpaikalla ei tarvitse olla yhtä monta työskentelypistettä kuin työntekijöitä on yhteensä.

4.3.6 Haasteet

Kaikissa vastauksissa nousi esille se, että etäjohtajuudessa on myös omat haasteensa. Monet vastaajat näkivät etäjohtamisen normaalia lähijohtamista haasteellisempänä ja lähes kaikissa vastauksissa nousi esille vuorovaikutus ja sen tuomat ongelmat. Alla olevat lainaukset olivat tyypilliset saaduista vastauksista:

”Hajautettu tiimi ei ole mielestäni millään tavalla optimaalinen johtamisen kannalta, koska tiimin johtaminen ja koordinointi vaativat esimieheltä erityistä panostusta.” (Haastateltava 6.)

”Oman haasteensa tuo myös se, miten arjessa turvaamme riittävän vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon työyhteisössä” (Haastateltava 1.)

Muutamet etäjohtajat nostivat esille tiimihengen luomiseen haasteen hajautetussa organisaatiossa. Tiimihengen luomisessa koettiin haastavaksi se, että työntekijälle ei tulisi missään vaiheessa yksinäistä tai irrallista oloa, koska työskentely tapahtuu muiden työntekijöiden kanssa eri paikassa ja säännöllisiä tapaamisia ei ole.

Myös esimiehelle kuuluva työntekijän tukeminen ja välittäminen koetaan haastavaksi vain sähköisiä välineitä käyttämällä.

Vain yksi esimies nosti huolenaiheeksi työergonomian:

”Työergonomian osalta voi myös tulla haasteita, sillä emme voi varmistaa, että kaikilla on kotona varmasti asianmukaiset työskentelyolosuhteet ja että työtä tuotetaan riittävästi.” (Haastateltava 1.)

Muutama vastaajista mainitsi haasteeksi luoda kasvokkain käytäviä tapaamisia, sillä matkustaminen, ajankäyttö ja kustannukset tuovat ongelmia niin työntekijälle kuin yritykselle. Yhdessä vastauksessa nousi esille myös kulttuurin vaikutukset sekä aikaerojen tuomat ongelmat:

”Suurin haaste on kulttuurierot, erilaiset työtavat eri maissa, jossa tarvitaan molemminpuolista oppimista ja ymmärrystä. Toinen haaste on aikaerot, jotka tekevät joskus päivistä kovin pitkiä.” (Haastateltava 5.)

5 Johtopäätökset

Nopeasti muuttuva liiketoiminta, globalisaatio ja teknologian kehitys sekä näistä seuraavat organisaatioiden muutokset vaativat huomion kiinnittämisen etäjohtajuuteen ja siinä onnistumiseen. Hajautettu työmuoto on yleistymässä ja etäjohtamisen tärkeys on jo monissa yrityksissä ymmärretty. Toinen asia onkin, onko ymmärrys ja tiedostus viety käytäntöön johtamistapoja uudistamalla.

Mercuri Urvalin tutkimuksen mukaan etäjohtaminen tai virtuaalitiimit eivät ole trendi, vaan pysyvä työmuodon tapa. Tämän vuoksi opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen, sillä etäjohtaminen tulee yleistymään tulevaisuudessa entisestään. Tämä uusi todellisuus vaatii meitä ajattelemaan johtajuutta uudella tavalla. Uskon, että vain saamalla tietoa, ihminen voi muuttaa ajatustapaansa. Ajatustapaa muuttamalla, myös oma tekeminen alkaa muokkaantua.

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa käsitys siitä, millaisia haasteita voi ilmetä ja millaisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota, kun johdetaan sellaista organisaatiota, jossa ilmenee hajautettua työtä. Lähdin tavoittelemaan päämäärääni seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat etäjohtamisen haasteet hajautetun työn johtamisessa?
- Onko etäjohtamisessa ongelmia jollakin tietyllä osa-alueella?
- Mitä mieltä esimiehet ovat etäjohtamisesta?

Esimiehen pitää omata monenlaisia tietoja ja taitoja, jotta hajautetun organisaation johtaminen onnistuu. Teoreettisessa viitekehyksessä sekä haastateltavien vastauksissa nousi esille, että esimiehelle suunnatut haasteet korostuvat etäjohtamisessa.

Etäjohtamista pidetään usein haasteellisempänä kuin lähijohtamista. Yhtenä isona haasteena nähdään vuorovaikutus ja siitä syntyvät ongelmat. Haastattelun vastauksista osoittautui, että yhteydenpitoa työntekijöihin pidetään haastavampana hajautetussa työssä, koska kasvokkain käytäviä keskusteluja on harvoin. Nurmen (2010) mukaan juuri kommunikaation ja tiedonkulun vaikeudet aiheuttavat stressiä hajautetussa organisaatiossa. Myös Mercuri Urvalin tutkimuksessa todettiin, että viestintä on etäjohtamisessa keskeistä. Etäjohtajan tulee hyväksyä, että häneltä odotetaan paljon joustoa ja ymmärrystä siitä, että asioita voidaan hoitaa monella eri tavalla. Humalankin (2007, 13-

15) mukaan on tärkeää, että esimiehet auttavat alaisia itsensä johtamisessa fyysisen läsnäolon puutteen vuoksi. Kasvokkain käytävän kommunikaation puuttuessa myös etäjohtajan kyky havainnoida tiimensä hyvinvointia ja jaksamista on oleellista. Viestintä tulee pitää avoimena ja selkeänä, jotta etäjohtajan olisi mahdollisuus nähdä riittävätkö työntekijöiden resurssit työn suorittamiseen.

Haastattelun vastauksissa nähtiin, että tiimihengen luominen koettiin etäjohtamisessa haasteelliseksi. Viitekehyksessä Kohrell (2008) toteaa, että virtuaalisesti työskentelevän tiimin luottamukseen vaikuttaa varsinkin kommunikaatio. Non-verbaalisen viestinnän puuttuessa viestinnän tulisi olla entistä avoimempaa ja selkeämpää, jotta väärinkäsityksiä ei pääsisi syntymään. Tämä asia nousi esille niin haastatteluiden vastauksissa kuin myös Mercuri Urvalin tutkimuksessa. Selkeä ja yksiselitteinen viestintä auttaa asioiden ymmärtämisessä globaalissa yrityskulttuurissa. Esimerkiksi sarkasmi tai huumori tulkitaan eri tavoin eri kulttuureissa. Esimiehen olisi hyvä luoda pelisäännöt viestinnän toteuttamiseen, jotta päämäärissä voidaan onnistua mahdollisimman hyvin.

Harmanin ja Bordowin (1998, 307) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista on luoda molemmiin puolista luottamusta esimiehen ja työntekijän kesken. Luottamuksen tärkeys nousi erityisesti esille haastatteluiden vastauksissa. Ilman molemminpuolista luottamusta harvoin etäjohtaminen on edes mahdollista. Riittävä läsnäolon tunne edesauttaa luottamuksen syntymistä. Koska hajautetussa organisaatiossa ei pystytä pääsääntöisesti kasvattamaan läsnäolon tunnetta kasvokkain käytävän keskustelun avulla, pitää läsnäolon tunnetta synnyttää kommunikoimalla eri viestintävälineiden välillä.

Luottamusta voidaan pitää yhtenä perustarpeena etäjohtamiselle. Monissa saamissani vastauksissa nousi hyvin esille esimiesten luottamus alaisiin, varsinkin työaikaa seurattaessa. Haastattelemani esimiehet pitivät pääsääntöisesti työn hoitumista määräajassa tärkeämpänä kuin työajan seurantaa. Näin ollen voidaan ajatella, että alaisilla oli oma vastuu työajastaan ja esimiehet luottivat, ettei työaikaa väärinkäytetä. On kuitenkin muistettava, että etätyöhön on sovellettava työaikalakia, jos esimies voi etukäteen määrätä töiden tekemisen päivittäiset ajankohdat ja jos työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa töiden aloitus ja lopetusajankohdat. Etäjohtajan on myös vaikea kontrolloida työntekijöiden jaksamista tai stressitasoa, jos työaikaa ei seurata.

Hietalan ja Kaivannon (2004, 28) mukaan etätyö mahdollistaa monelle paremman työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen, työtuottavuuden, joustavuuden ja työssä jaksamisen. Haastatteluissa nousi myös esille, että työajan joustavuudella koettiin olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Kuitenkin on muistettava, että negatiivisia asioita ei tarkasteltu. Ajankäyttö ei ole monelle itsestään selvyys, vaan sitä tulee opetella. Ajankäytön ongelmat tuovat negatiivisia hyvinvointiseurauksia, esimerkiksi liiallinen ajankäyttö voi estää työstä palautumisen. Vain muutamassa saamassani vastauksessa kiinnitettiin erityistä huomiota ajankäytön hallintaan hajautetun työn kohdalla, joten voidaan todeta, että sen suhteen yrityksissä olisi vielä parantamisen varaa. Yrityksissä voisi olla tarpeen kiinnittää enemmän huomiota myös esimiesten ajankäytön suunnitteluun ja sillä varmistaa, että työntekijät saavat esimiehiltä tarpeeksi henkilökohtaista ohjausta.

Haastattelussa nousi esille, että etätyöntekijältä odotetaan enemmän itsenäisyyttä ja vastuunkantoa omasta tekemisestä. Etäjohtamisen kannalta haasteeksi varmasti nousee työaika ajatellen aikaerot, sillä on pystyttävä selvittämään mihin kellonaikaan on mahdollista toteuttaa yhteiset palaverit. Jos työaika on ainoastaan työntekijän vastuulla, voi yhteisten kommunikointiaikojen sopiminen olla haastavaa. Tämän vuoksi ajankäyttöön ei tulisi antaa täysin vapaita käsiä, vaan ajasta ja sen käytöstä tulisi keskustella. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on myös tärkeää, että esimies on jollakin tavalla tietoinen työntekijän ajankäytöstä ja esimerkiksi sen tuomista haasteista. Esimiehen ollessa maantieteellisesti kaukana, tulisi hänen saada mahdollisimman paljon tietoon työntekijän työskentelystä, jotta voidaan tehdä helpommin arvioita siitä, mitä voidaan ja mitä pitää lähteä kehittämään.

Yksi vastaajista mainitsi luottavansa työntekijöihinsä myös työturvallisuuden kohdalla ja jättävänsä sen työntekijöiden omalle vastuulle. Voidaankin miettiä, kuinka paljon esimies voi luottaa työntekijöihinsä ja vältellä näin omia velvollisuuksia. Työlainsäädäntö ei anna erityisvapauksia etätyöntekijöiden kohdalla, joten esimiehet eivät saisi kohdella heitä eriarvoisessa asemassa olevina, vaikka he eivät työskentele samassa toimipisteessä. Työturvallisuuslain toisen luvun kahdeksannen pykälän mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia kaikkien alaisten työturvallisuudesta ja työterveydestä.

On huomioitava, että työntekijät eivät välttämättä edes tiedä, mitä kaikkea pitää ottaa työturvallisuudessa huomioon. Tämän vuoksi työturvallisuudesta pitäisi ohjeistaa kunnonla. Esimerkiksi huono työergonomia voi altistaa tuki- ja liikuntaelinsairauksille. Onkin huolestuttavaa, että vain yksi haastattelemani esimies kertoi erikseen huomioivan er-

gonomian ja tietoturvallisuuden etätyöntekijöiden kohdalla. Hajautettua työtä tehdään lähes aina tietotekniikan välityksellä, joten olisi erityisen tärkeää huomioida työvälineet eli tietokone ja sen suojaus sekä pöytä ja tuoli, jotta mahdollisilta tiedon leviämiseltä ja terveydelliseltä haitoilta välttyttäisiin. On tärkeää, että työnantaja ohjeistaisi työntekijöitä ergonomian parantamiseen ja siitä saavutettuihin pitkäaikaishyötyihin.

Sistosen (2008,107–109) mukaan etäjohtamisessa korostuu tavoitteiden asettaminen ja niiden viestintä työntekijöille. Myös haastattelussani ilmeni, että tavoitteet tulisi määrittellä tarkasti, mieluiten esimiehen ja työntekijän yhteisessä vuorovaikutuksessa. Jos tavoitteet ovat tarkat ja molemmille osapuolille selkeät, niiden seuraaminen on helpompaa. Teoreettisen viitekehyksen ja vastauksien pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että jos virtuaalitiimillä on yhteiset tavoitteet, niiden saavuttaminen ja seuraaminen hankaloituu. Usein virtuaalitiimeissä saattaa olla tiiminjäseniä eri kulttuureista ja näin he voivat ymmärtää tavoitteet ja tulokset eri tavoin.

Tarkastellessa hajautetun tiimin hyötyjä, vastauksista nousi esille joustavuus ja tehokkuus. Virtuaalitiimeihin on mahdollisuus valita parhaat osaajat, sillä aika tai paikka eivät määrittele työn tekemistä. Joissakin tapauksissa liiketoiminnan kannalta on jopa välttämätöntä hajauttaa tiimi ympäri maailmaa. Työntekijän etäisyys esimiehestä vaatii työntekijää ottamaan suuremman vastuun tekemisistään. Vastuun ottaminen voidaan nähdä saatujen vastauksien perusteella olevan positiivisesti yhteydessä suurempaan tuottavuuteen. Tuottavuuteen nähtiin vaikuttavan työrauhan lisääntyminen, joustava työaika ja työntekijän oma kehittyminen ja kehitysideoiden syntyminen.

Kuten saamissani vastuksissa niin myös Mercuri Urvalin tekemässä tutkimuksessa iso osa etäjohtajista on sitä mieltä, että hajautetun organisaation johtaminen ei ole ideaalitalanne. Mercuri Urvalin tutkimuksessa nousi esille ajatus, että tulevaisuudessa esimiehet haluavat käyttää vain paikallisia tiimejä, jos se vain on mahdollista. Johdettaessa virtuaalitiimejä esimies kohtaa paljon enemmän vaikeuksia. (Mercuri Urval 2014, 10.) Tämä sama asia pystyttiin havainnoimaan myös tekemissäni haastatteluissa. On kuitenkin todella epätodennäköistä, että virtuaalitiimeistä poispääseminen olisi mahdollista. Liike-elämä muuttuu ja kansainvälistyy nopeasti, joten hajautetun työn käyttäminen on lähes pakollista. Yritysten pitää siis vain löytää parempia tapoja johtaa ja työskennellä hajautetussa tiimissä.

Etäjohtaminen aiheuttaa myös yrityksille suuren haasteen kouluttaa esimiehiä uusiin tehtäviin. Etäjohtaminen vaatii perinteisten esimiestaitojen lisäksi myös hyvää viestintävälineiden käyttöä, uusien viestintätapojen hallintaa, ajasta ja paikasta riippumatonta läsnäoloa sekä asiakysymyksiin perustuvaa luottamuksen rakentamista. Työnantajan onkin huolehdittava koko organisaatiokulttuurin toimivuudesta hajautetussa johtamisjärjestelmässä. Etäjohtajuus tulee lisääntymään varsinkin asiantuntijatehtävissä, yrityskauppojen myötä kansallisesti sekä kansainvälisissä organisaatioissa.

Saamistani vastauksista ei pystytty tekemään huomioita, että organisaation koolla tai esimieskokemuksella olisi ollut merkittävää eroa etäjohtamisen kannalta. Otanta oli työssäni pieni, joten voi olla mahdollista löytää eroja vastauksien välillä, jos otanta on suurempi. Kuitenkaan haastattelussani ei voida tehdä tilastollisesti luotettavaa suunta-aiivaa taustatekijöiden vaikuttavuudesta.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa, miten hajautettuun työhön ja etäjohtajuuteen suhtaudutaan suomalaisten etäjohtajien näkökulmasta. Halusin tuoda esille, onko joku tietty osa-alue, joka koetaan keskeiseksi haasteeksi etäjohtajuudessa. Käytin työssäni useita lähteitä, jotta teoriaosuus olisi mahdollisimman kattava. Työn menetelmän toteutustapana oli sähköpostihaastattelu. Menetelmän voidaan ajatella toimineen, sillä vastaukset olivat riittävän syvällisiä.

Haastattelun vastauksista nousi useasti esille luottamus esimiehen ja alaisen välillä. Tämän voidaan olevan perustusjalka etäjohtamiselle ja sen onnistumiselle. Luottamusta pystytään rakentamaan hyvän ja avoimen viestinnän kautta. Esimiehen pitää tehdä pelisäännöt, miten ja missä hajautettua työtä tehdään ja miten viestitään. Haluan painottaa, että esimiehellä on silti sama vastuu työntekijästään, työskenteli työntekijä sitten toimistolla tai etätyöpisteessä. Esimiehen tulee hoitaa omat velvollisuutensa myös etätyöntekijän kohdalla.

Halusin tuoda työlläni tietoisuuteen aihealueita, joita tarvitsee ottaa etäjohtamisessa huomioon, jotta parempi ja turvallisempi työympäristö on mahdollinen. Uskon, että hajautettu työ tulee lisääntymään tulevaisuudessa, sillä z-sukupolvi odottaa enemmän joustoa työltä. Hajautettu työ tuo mukanaan niin haittoja kuin hyötyjäkin ja näistä ei

varmasti tiedetä vielä kaikkia. Toivotaan, että hajautetun työn haasteet uskalletaan ottaa vastaan, sillä esimerkiksi Suomi elää viennistä. Ilman jatkuvaa muuttumista yrityksemme jäävät helposti kansainvälisten toimijoiden jalkoihin.

Opinnäytetyössä pyrittiin saada esimiesten näkökulmasta kattava kuvaus etäjohtamisen tilasta yrityksissä. Jatkotutkimusaiheena voisi olla vastaavan sähköpostihaastattelun tekeminen työntekijöille, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva etäjohtamisesta kokonaisuudessaan. Olisi myös kiinnostavaa tutkia esimerkiksi sitä, miten hajautetun työn tekeminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, ajankäyttöön tai työyhteisöön.

Hajautettu työ, etäjohtaminen ja hajautettu organisaatio ovat vielä suhteellisen uusia käsitteitä, joten näiden aihepiirien mahdollisia tutkimuskohteita löytyy paljon. Hajautetun työn tekeminen tulee mahdollisesti ajan myötä lisääntymään, joten olisi hyvä, jos mahdollisia tutkimusaukkoja pystyttäisiin täyttämään.

Lähteet

- Aspelund, Anne-Maria 2007. Luottamus esimieheen hajautetussa organisaatiossa. Tapaustutkimus etäjohtetusta organisaatiosta. Pro gradu -tutkielma. Joensuun yliopisto, Joensuu. Luettu 3.10.2015.
- Avolio, Bruce & Sosik, John & Kahai, Surinder & Baker Bradford 2014. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* 25 (1), 105-131.
- Axtell, Carolyn 2011. The Well-being of the Mobile Workforce. Institute of Work Psychology.
- Bergum, Svein 2009. Management of teleworkers. Managerial communications at a distance. Uniprint, Turku.
- Cascio, Wayne & Shurygailo, Stan 2003. E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics* 31 (4), 362–376.
- Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum, Helsinki.
- Harman, Kerry & Bordow, Allan 1998. An exploration of teleworker – manager relationships. Teoksessa Suomi, Reima & Jackson, Paul & Hollmen, Laura & Aspnäs, Mats (toim.) *Teleworking environments. Proceeding of the Third International Workshop on Telework*. Turku, Finland. Turku Centre for Computer Science. TUCS General Publication (8), 301–310.
- Hartig, Terry & Kylin, Camilla & Johansson, Gunn 2007. The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs. Constrained Restoration. *Applied Psychology* 56 (2), 231–253.
- Heinonen, Sirkka 1995. Tietoyhteiskunta ja kestävä kehitys. Riskeistä mahdollisuuksiin. Painatuskeskus, Helsinki.
- Helle, Minna 2004. Etätyö. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo 2014. Työaikalaki käytännössä. 4. uud. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. painos. Tammi, Helsinki.
- Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor, Helsinki.
- Humap. 2009. Humapin asiakaslehti 2/2009. http://www.humap.com/wp-content/uploads/2012/05/Asiakaslehti_2009_02.pdf. Luettu 4.10.2015.
- Hurme, Tuure 2010. Virtuaalijohtajat tarvitsee tavallista isommat korvat. http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Virtuaalijohtaja_tarvitsee_tavallista_isommat_korvat.aspx. Luettu 3.10.2015.

Hälikkä, Minna. 2014. Työaika kuormitustekijänä – selvittäminen, puuttuminen, vähentäminen. Päivitetty 12.03.2014. http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoaika-kuormitustekijana--selvittaminen-puuttuminen-ja-vahentaminen/Tyoaika_kuormitustekijana_MinnaHalikka2014.pdf. Luettu 15.10.2015.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Oy, Helsinki.

Hyrkkänen, Ursula & Vartiainen, Matti 2005. Mobiili työ ja hyvinvointi. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 293.

Jackson, Paul 1999. Organizational change and virtual teams: strategic and operational intergration. *Information Systems Journal* 9 (4), 313–332.

Jalava, Urpo. & Virtanen, Petri 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tammi, Helsinki.

Järleström, Maria & Vanhala, Sinikka 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, Riitta & Järleström, Maria (toim) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto. Tutkimuksia 302, 221-240.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karjalainen, Leila 2010. Tilastotieteen perusteet. Pii-kirjat ky.

Kohrell, David 2008. Effective virtual teams. <http://www.slideshare.net/tapuniversity/effective-virtual-teams-2008-keynote-presentation>. Luettu 29.10.2015.

Kokko, Niina & Vartiainen, Matti & Hakonen, Marko 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 4 (23), 269–282.

Kokko, Niina & Vartiainen, Matti 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Raportti. Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Koroma, Johanna & Hyrkkänen, Ursula & Rauramo, Päivi 2011. Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

KvaliMOTV. Laadullisen tutkimuksen elementit. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html. Luettu 01.11.2015.

Kärkkäinen, Merja 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Talentum, Helsinki.

Kynsilehto, Minna 2007. Työhyvinvointi ja sosiaaliset suhteet. Teoksessa Helala, Tarja (toim.) *Etätyön edellytykset. Puheenvuoroja etätyön mahdollisuuksista*. Tiedotteita 18. Meri-Lappi Instituutti, Kemi.

Lautsch, Brenda & Kossek, Ellen & Eaton, Susan 2009. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations* 62 (6), 795 - 827.

Lipnack, Jessica & Stamps, Jeffrey 2000. *Virtual teams – People working across boundaries with technology*. John Wiley & Sons, New York.

Matikainen, Janne 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa Aula, Pekka (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Infor, Helsinki.

Meho, Lokman 2006. E-Mail Interviewing in Qualitative Research: A Methodological Discussion. *Journal of the American society for information science and technology*. [Http://staff.aub.edu.lb/~lmeho/meho-email-interviewing.pdf](http://staff.aub.edu.lb/~lmeho/meho-email-interviewing.pdf). Luettu 29.10.2015.

Mercuri Urval 2014. *Virtual Leadership & Team Work. Survey*. [Http://www.mercuriurval.com/Global/Finland/Virtual%20Leadership%20Team%20Work.pdf](http://www.mercuriurval.com/Global/Finland/Virtual%20Leadership%20Team%20Work.pdf). Luettu 16.12.2015.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2001. *Hengittävä työyhteisö. Johtamista muutospäiväkirjassa*. 2. uud.painos. Edita Oy, Helsinki.

Nurmi, Niina 2010. Coping with Coping Strategies: How Distributed Teams and Their Members Deal with the Stress of Distance, Time Zones and Culture. *Stress and Health* 6, 123–143.

Nätti, Jouko & Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu & Anttila, Timo 2010. Suomalaisten palkansaajien kotona työskentely ja työssä liikkuminen. *Alue ja Ympäristö* 39 (2), 53-60.

Ojala, Satu 2014. *Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

Pearce, Craig & Manz, Charles & Sims, Henry 2009. Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics* 28 (3), 234-238.

Pini Kemppainen, Raija 2010. *Muutos ja menestys*. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) *Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen*. Hansaprint Oy, Vantaa.

Pyöriä, Pasi 2006. Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Teoksessa Inkinen, Tommi & Jauhiainen, Jussi (toim.) *Tietoyhteiskunnan maantiede*. Helsingin yliopisto. Caudeamus, Helsinki, 227-250.

Richter, Peter & Meyer, Jelka & Sommer, Fanny 2006. Well-being and Stress in Mobile and Virtual Work. Teoksessa Andriessen, Erik & Vartiainen, Matti (toim.) *Mobile Virtual Work – A New Paradigm*. Springer, Berlin, 231–252.

Rauramo, Päivi 2012. *Työhyvinvoinnin portaati. Viisi vaikuttavaa askelta*. 2. uud.painos. Edita, Helsinki.

Rosen, Benson & Furst, Stacie & Blackburn, Richard 2007. *Organizational Dynamics* 36 (3), 259–273.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Sivunen, Anu 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointi hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Univesity Printing House, Jyväskylä.

Shin, Yuhung 2005. Conflict Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics* 4, 331–345.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2016. [Http://stm.fi/tyohyvinvointi](http://stm.fi/tyohyvinvointi). Luettu 10.03.2016.

Suomen perustuslaki 11.06.1999/731.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNipress.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media, Helsinki.

Tapaturmavakuutuslaki 20.08.1948/608.

Työaikalaki 09.08.1996/605.

Työsopimuslaki 26.01.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.08.2002/738.

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin portaati –malli.

[Http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaati/tyohyvinvoinnin_portaati_-malli](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaati/tyohyvinvoinnin_portaati_-malli). Luettu 12.10.2015.

Valtiovarainministeriö 2010. Etätöön puitesopimus.

[Http://vm.fi/documents/10623/1115054/Etaetyoen_periaatteet_ja_palvelussuhteen_ehdot_sekae_puitesopimus_liite.pdf/a2e27e41-6e09-4f1d-bcc6-007cf127cb22](http://vm.fi/documents/10623/1115054/Etaetyoen_periaatteet_ja_palvelussuhteen_ehdot_sekae_puitesopimus_liite.pdf/a2e27e41-6e09-4f1d-bcc6-007cf127cb22). Luettu 10.10.2015.

Valtiovarainministeriö 2011. Johdon tietoturvaopas.

[Https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=6068ca18-6214-4244-8ce6-dffe952e3e8e&groupId=10128&groupId=10229](https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=6068ca18-6214-4244-8ce6-dffe952e3e8e&groupId=10128&groupId=10229). Luettu 20.10.2015.

Vartiainen, Matti & Hyrkkänen, Ursula 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava, Helsinki, 79-99.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä.

Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista!. 2. uud. painos. Otava, Helsinki.

Viitala, Riitta & Koivunen, Niina 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. [Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf). Luettu 10.10.2015.

Visamo, Assi 2006. Sähköiset kommunikaatiovälineet ja luottamus virtuaali-työskentelyssä. Kandidaattitutkielma. Teknillinen yliopisto, Lappeenranta.

Ylöstalo, Pekka 2005. Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tykes raportteja, Helsinki.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää. Infor, Helsinki.

Äimälä, Markus 2012. Työaikalaki. Talentum Media Oy, Helsinki.

Sähköpostihaastattelun kysymykset

Taustatiedot

Työkokemus esimiehenä:

Alaisten määrä:

Organisaation koko:

1. Mitä etuja mielestäsi etätyöskentelyllä / etäjohtamisella saavutetaan?
2. Mitä keinoja käytät työajan hallinnassa?
3. Miten luottamus esimiehen ja alaisen välillä vaikuttaa etätyöskentelyyn?
4. Miten huomioit työturvallisuuden etätyöntekijöiden kohdalla?
5. Miten tavoitteiden asettaminen suoritetaan ja miten seuraat niiden saavuttamista?
6. Mitkä asiat koet haasteelliseksi etäjohtamisessa?